

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

RELATIONS PUBLIQUES ET COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES :
ANALYSE DES PROCESSUS DE COMMUNICATION INTERNE À DES FINS
D'INFORMATION DANS LE CADRE D'UNE GESTION DE CRISE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
MATHIEU POIRIER

JANVIER 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier très sincèrement la directrice de cette recherche, Danielle Maisonneuve, pour qui j'éprouve une grande admiration. Son expérience professionnelle comme relationniste et ses réalisations dans le milieu universitaire sont pour moi une inspiration.

Je suis également reconnaissant envers Michel Dumas et Bernard Motulsky, qui ont généreusement accepté de siéger comme membres de mon jury et pour avoir partagé leur expertise dans le cadre de la présentation de mon projet de mémoire.

Je voudrais aussi remercier la direction de la Société des alcools du Québec pour avoir autorisé la réalisation de ce projet de recherche. Un merci tout spécial à Catherine Dagenais et à Louise Gosselin qui ont mis à ma disposition toutes les ressources nécessaires pour la collecte de mes données.

Ma reconnaissance s'adresse pareillement à Odesia Solutions et au Laboratoire d'analyse de presse Caisse-Chartier de la Chaire de relations publiques et communication marketing de l'UQAM pour la bourse, la formation et l'accès aux instruments d'analyse. Merci à Karine Casault, Laurence Côté et Marie-Ève Gingras pour avoir répondu à toutes mes questions sur le logiciel CLIP. Votre aide fut très appréciée.

Un grand merci à Robert Poirier et à Martine Ouellet pour leurs nombreuses lectures et leurs précieux conseils.

Ce mémoire est dédié à Kathleen Thomas et Floralie Poirier pour leur soutien inconditionnel.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAU	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
 CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Objectif et question de recherche	5
1.2 Hypothèse de recherche	8
1.3 La Société des alcools du Québec comme étude de cas	9
 CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	12
2.1 Processus communicationnels et organisations	12
2.2 La théorie de l'excellence en relations publiques	18
2.3 Communications et gestion de crise	26
2.4 Accès à l'information en période de crise	31
 CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	35
3.1 Présentation de l'étude de cas comme approche méthodologique	35
3.2 Entretiens semi-dirigés	37
3.3 Méthode Morin-Chartier	39
3.4 Constitution du corpus	41
3.5 Grille d'analyse	43
3.6 L'anonymat des participants	48
3.7 Les limites de l'étude et la posture du chercheur	49

3.8	Processus de validation des résultats	51
CHAPITRE IV		
	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	53
4.1	Présentation des indices	53
4.2	La rétroaction et les contacts	55
4.3	La rétroaction	56
4.4	Le Service des affaires publiques et communications	58
4.5	Les types de contacts entre les membres de l'organisation	59
4.6	Les priorités	61
4.7	Gestion de l'information	62
4.8	Communications organisationnelles	64
4.9	Fin de la crise	65
4.10	Programme de gestion de crise	66
4.11	Évaluation rétrospective	67
4.12	Rôle des employés en ce qui concerne la transmission de l'information	70
CHAPITRE V		
	ANALYSE ET DISCUSSION	72
5.1	La période de crise	73
5.1.1	Les relations entre les intervenants	73
5.1.2	Le Service des affaires publiques et communications	78
5.1.3	La question des priorités	81
5.1.4	La question de la gestion de l'information	83
5.2	L'après-crise	89
5.2.1	Les perceptions sur le fait que la crise soit terminée ou non	90
5.2.2	L'évaluation rétrospective de la période de crise	92
5.2.3	Les suggestions d'amélioration	98
5.3	Le portrait des communications en situation de crise	100
5.4	La validation de l'hypothèse de recherche	104
	CONCLUSION	108

ANNEXE A	
Formulaire d'information et de consentement	114
ANNEXE B	
Guide d'entretien	117
ANNEXE C	
Grille d'analyse	122
ANNEXE D	
Tableaux indiciels	123
BIBLIOGRAPHIE	134

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Version abrégée de l’organigramme officiel de la SAQ	10
2.1 Schéma synthèse	16
2.2 Modèle du management stratégique des relations publiques	33
4.1 Fréquence de différents types de contact en fonction de la période	60
4.2 Priorités des intervenants en fonction de la période	61
4.3 Gestion de l’information en fonction de la période	63
4.4 Fin de la crise en fonction des types d’intervenant	66
4.5 Fréquence des unités en fonction des dossiers en lien avec le programme de gestion de crise	67
4.6 Fréquence des unités pour les sujets Suggestions d’amélioration et Évaluation rétrospective en fonction des types d’intervenant	69
5.1 Portrait des communications de la SAQ en période de crise	103

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

4.1 Partialité et poids-tendance en fonction de la période	55
4.2 Partialité et poids-tendance pour les dossiers du sujet Rétroaction	57
4.3 Contacts avec le Service des affaires publiques et communications	58
4.4 Contacts avec le Service des affaires publiques et communications en fonction des différents types d'intervenant	59
4.5 Partialité et poids-tendance pour les types de contact	60
4.6 Partialité et poids-tendance pour les Priorités des intervenants	61
4.7 Partialité et poids-tendance pour la gestion de l'information	63
4.8 Communications organisationnelles en fonction de la période	64
4.9 Perception des intervenants par rapport à la fin de la crise	65
4.10 Évaluation rétrospective en fonction du type d'intervenant	68
4.11 Suggestions d'amélioration en fonction des types d'intervenants	69
4.12 Fréquence, partialité et poids-tendance pour le sujet Rôle des employés en succursale en ce qui concerne la transmission de l'information	71

LISTES DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

CLIP	Compilation logique de l'information et de la partialité
SAQ	Société des alcools du Québec
EPTC	Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche du gouvernement du Canada
IABC	International Association of Business Communicators
SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

La présente recherche est une étude de cas qui porte sur les processus communicationnels de la Société des alcools du Québec (SAQ) dans le contexte d'une situation de crise, notamment sur les activités réalisées par le Service des affaires publiques et communications. L'objectif de la recherche consiste à présenter de quelle manière s'articulent les différents processus communicationnels qui rendent possible l'accès à l'information dans un tel contexte.

L'analyse a nécessité le recours à des concepts qui relèvent à la fois de la recherche en communications organisationnelles, en relations publiques et en gestion de crise. Dans le cadre de la discussion théorique, nous avons retenu les quatre processus communicationnels de McPhee et Zaug (2000), qui expliquent la circulation de l'information dans les organisations; les recherches sur l'excellence en relations publiques de L. Grunig et coll. (2002), qui défendent le rôle et l'influence des départements consacrés aux communications par rapport à l'accès à l'information; la distinction que propose Coombs (2007) entre la période de crise et l'après-crise, qui permet de cerner en quoi consiste une dynamique de crise.

L'approche méthodologique repose sur une analyse de contenu de 14 entretiens individuels semi-dirigés que nous avons réalisés avec différents membres de la SAQ. Nous avons analysé le contenu de ces rencontres par le biais de la méthode Morin-Chartier (Morin, 2003; Chartier, 2003; Leray, 2008). Cette méthode a permis de quantifier, par des mesures d'impact, les rémanences de certains items dans le discours des participants. Il a été possible, par la suite, de mettre en relations ces mesures avec certains propos tirés des entretiens. Ainsi, nous avons pu dresser un portrait des communications internes de la SAQ tout en distinguant la situation de crise de la situation normale.

Les résultats de l'analyse de contenu sont venus infirmer l'hypothèse de recherche. Nous nous attendions à observer une augmentation de la sollicitation des processus communicationnels en lien avec l'accès à l'information. De plus, la crise ne devait pas modifier la structure des communications internes. Les mesures révèlent plutôt que, du point de vue des participants, les impacts de la crise sur les processus communicationnels n'ont pas affecté de manière significative l'accès à l'information. Nous avons également constaté, dans la structure des communications internes, des changements qui sont venus modifier la circulation de l'information et les relations entre les membres de l'organisation.

Mots clés :

Relations publiques, Communications organisationnelles, Gestion de crise, Société des alcools du Québec (SAQ), Accès à l'information.

INTRODUCTION

Le 18 octobre 2010, une employée de la Société des alcools du Québec (SAQ) a été victime d'une agression à main armée. Le drame a eu lieu dans une succursale de la municipalité de Baie-D'Urfé, qui se trouve dans la région métropolitaine de Montréal. C'est un client qui a contacté les policiers en voyant la victime étendue au sol. Au moment de rédiger ces lignes, le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) recherche toujours deux individus impliqués dans cet acte criminel.

La violence de l'agression a suscité de vives réactions au sein de la SAQ. Ce drame humain a véritablement pris les proportions d'une crise organisationnelle. L'ensemble de l'organisation s'est rapidement mobilisée pour tenter d'apporter du soutien à la victime, aux membres de sa famille ainsi qu'aux employés qui travaillaient dans le même secteur administratif. Les opérations ont été supervisées par un comité d'urgence. Il s'agissait en fait d'une cellule de crise qui était composée de différents cadres et employés de la SAQ, qui ont délaissé leurs fonctions régulières pour s'occuper de la gestion de cet événement, notamment sur le plan des communications. Les principaux départements qui ont participé à la gestion de la crise sont le Service des ventes, le Service de la santé et sécurité au travail, le Service de la sécurité et prévention des pertes, le Service des ressources humaines et le Service des affaires publiques et communications.

Les relations publiques étaient représentées dans la cellule de crise par deux directrices du Service des affaires publiques et communications. Il s'agit de la directrice des communications internes et de la directrice des affaires publiques. Le travail des relationnistes portait à la fois sur les publics internes et les publics externes de la SAQ. D'un côté, l'organisation avait la responsabilité d'informer, dans la mesure du possible, les employés de l'état de la situation. D'un autre côté, les médias et les publics externes se sont

intéressés au drame qui s'était produit. La diversité des publics qui ont été impliqués illustre l'importance des communications organisationnelles dans la gestion d'une crise.

Les communications organisationnelles se définissent comme étant la possibilité, pour une organisation, d'établir des relations et d'interagir avec son environnement et ses diverses composantes (Laramée, 2000). Une telle définition tient à la fois compte des publics internes et externes. Les communications sont ainsi considérées comme étant un échange d'information. Elles permettent également aux organisations de s'adapter aux contraintes qui peuvent survenir de manière imprévisible : « Alors que l'incertitude était considérée comme le résidu des pratiques de gestion traditionnelles, elle devient, aujourd'hui, le quotidien même des organisations, voire l'objet des enjeux stratégiques » (Laramée, 2000, p. 1). Dans cette perspective, l'efficacité des communications est étroitement liée au contexte organisationnel.

Les organisations sont généralement moins performantes en situation de crise (Lagadec, 1991). Les conséquences d'un événement comme celui qui s'est produit à Baie-D'Urfé viennent affecter les différents mécanismes qui régissent leur fonctionnement normal : « En bref, la crise peut être considérée ici comme une situation d'urgence qui déborde les capacités de traitement habituelles » (Lagadec, 1991, p. 54). C'est pourquoi une telle situation revêt de nombreuses dimensions sur le plan organisationnel. La SAQ doit, par exemple, composer avec des éléments qui proviennent à la fois de l'interne et de l'environnement externe.

Les relationnistes sont précisément des professionnels de la communication qui ont la fonction de favoriser la qualité des échanges entre les organisations et leurs publics. Ce sont des acteurs de premier plan dans l'établissement de relations qui s'avéreront vitales pour les organisations. Les travaux de Larissa Grunig et coll. (2002) établissent une telle corrélation entre l'excellence des pratiques en relations publiques et l'efficacité des organisations. L'équipe de chercheurs considère en effet que les relations publiques jouent un rôle de première importance dans l'efficacité des communications internes. La valeur des relations publiques s'établit par la relation que les communicateurs établissent avec leurs différents publics. Dans cette perspective, les comportements organisationnels sont plus importants que

les messages. Il s'agit d'une rupture importante par rapport aux modèles traditionnels de la communication comme celui de Shannon et Weaver (1964), qui se limite à la diffusion des messages entre un émetteur et un récepteur. La contribution des relationnistes se trouve davantage dans leur capacité à structurer les processus d'information dans l'organisation et à se faire les vecteurs d'une information pluridirectionnelle, entre tous les niveaux hiérarchiques.

En bref, nos intérêts de recherche portent à la fois sur les communications organisationnelles, les relations publiques et la gestion de crise. Plus précisément, nous nous interrogeons sur les enjeux entourant l'accès à l'information pour le personnel d'une grande organisation en situation de crise.

Pour la réalisation de notre étude de cas, nous avons sélectionné la SAQ, notamment en raison du fait que cette organisation possède son propre Service des affaires publiques et communications. De plus, le nombre de succursales et d'employés à travers le Québec en fait l'un des commerces au détail les plus importants de la province. C'est pourquoi la SAQ rend possible une étude de cas intéressante sur les communications internes. Il s'agit de rendre compte, dans le contexte d'une période de crise, déclenchée par les événements de Baie-D'Urfé, de la manière dont une organisation articule les différents processus communicationnels en lien avec l'accès à l'information interne.

Un processus communicationnel se définit sommairement comme étant un épisode de communication qui traduit une interaction entre au moins deux sujets. McPhee et Zaug (2000) font la distinction entre quatre types de processus. Ils décrivent ainsi la coordination des activités et les relations entre trois audiences qui sont les employés, les publics externes et l'organisation elle-même. Selon ces auteurs, ces processus sont spécifiques aux organisations. Ce sont également les processus communicationnels qui rendent possible l'accès à l'information pour les employés. Les différents processus seront définis plus précisément dans la discussion théorique qui présente les concepts fondamentaux pour la réalisation de notre analyse.

L'objectif de notre étude de cas consiste à présenter un portrait des communications internes qui tient compte de l'influence des relations publiques et qui permet d'expliquer l'accès à l'information pour les membres d'une organisation en situation de crise. Pour ce faire, le cadre théorique repose principalement sur les travaux de Putnam et Nicotera (2009), McPhee et Zaug (2000), L. Grunig et coll. (2002), Grunig (1992), Lagadec (1991) et Coombs (2007). La pertinence de cette étude réside dans le fait qu'il existe peu de recherches sur les processus communicationnels en situation de crise. De plus, à titre de grande organisation, la SAQ offre un terrain de recherche particulièrement intéressant pour améliorer la compréhension des communications internes.

Des entretiens individuels semi-dirigés avec différents membres de l'organisation permettront de constituer le corpus de recherche. Nous présenterons ensuite une analyse de contenu qui s'appuie sur la méthode Morin-Chartier (Morin, 2003; Chartier, 2003; Leray, 2008). La spécificité de cette méthode tient à un système de codage à partir duquel il devient possible de mesurer les rémanences d'un sujet dans le discours des participants à l'étude. Une telle méthode permet d'analyser le contenu des verbatims tout en assurant l'anonymat des échanges. Nous expliciterons davantage en quoi consiste la méthode Morin-Chartier au chapitre 3 qui porte sur le cadre méthodologique. Les chapitres 4 et 5 aborderont ensuite la présentation des résultats et leur discussion, en établissant des liens épistémologiques avec notre cadre théorique.

En conclusion, il nous sera possible de présenter les différents constats qui découleront de notre étude de cas sur l'accès à l'information en situation de crise. De manière globale, nous espérons apporter une contribution à la compréhension des processus d'information qui sont sollicités en temps de crise dans une organisation complexe et socialement engagée dans l'environnement socio-économique du Québec.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 Objectif et question de recherche

Notre recherche est une étude de cas. Elle porte sur les différents processus communicationnels de la Société des alcools du Québec (SAQ) dans le contexte d'une situation de crise, notamment sur le plan du travail qui est fait par le Service des affaires publiques et communications. Il s'agit d'examiner et d'analyser comment une grande organisation réagit à un événement imprévu et inhabituel et qui, de surcroît, soulève des enjeux importants sur le plan des communications internes et externes.

La situation de crise dont il est question ici a pour point de départ un événement tragique qui a eu lieu dans une succursale de la SAQ située sur l'Île-de-Montréal, dans la petite localité de Baie-D'Urfé. Le 18 octobre 2010, une employée a été victime d'une agression armée pendant son quart de travail. Elle était seule au moment de l'agression. L'employée fut gravement blessée au cou par une balle provenant d'une arme à feu. Elle restera lourdement handicapée. Devant un tel événement, l'ensemble de la société d'État est rapidement mobilisé.

La gravité de l'évènement et son impact sur l'organisation a pour conséquence de placer l'équipe du Service des affaires publiques et communications en situation de crise. D'une part, la violence de l'attaque entraîne une large médiatisation de l'évènement. D'autre part, les agressions armées représentent un sujet sensible dans le domaine de la commercialisation des

boissons alcooliques et l'ensemble du personnel se sent concerné par les questions de sécurité.

L'équipe des communications doit alors gérer une problématique communicationnelle qui implique à la fois les publics internes et les publics externes de l'organisation. Or, dans la pratique, ces deux aspects s'avéreront difficiles à concilier. Par exemple, le Service de police de la ville de Montréal (SPVM), qui sera chargé de l'affaire, demande la collaboration et la discrétion de l'entreprise pour ne pas nuire à l'enquête, alors que les employés, de leur côté, désirent être informés de tous les détails de la situation le plus rapidement possible. Il faut dire que plusieurs d'entre eux ressentent à ce moment un vif sentiment d'insécurité. Il devient alors difficile pour le Service des affaires publiques et communications de répondre aux attentes de ses différents publics.

La situation est d'autant plus complexe qu'il existe plusieurs variantes de la couverture médiatique entourant l'évènement. Selon le journal *The Gazette*¹, par exemple, l'employée aurait été blessée à la suite d'une tentative de vol, alors que selon *Cyberpresse*², il s'agirait plutôt d'une tentative de meurtre. Cette confusion, dans les médias, est bien sûr une illustration de l'accès difficile à l'information en situation de crise, mais il importe aussi de souligner que les messages ambigus et les informations inexactes qui peuvent circuler autour d'un tel évènement peuvent également avoir un effet d'entraînement sur les rumeurs. Par conséquent, la situation de crise n'a pas seulement trait à l'incident malheureux du 18 octobre 2010, aussi tragique soit-il, mais également à tout un contexte communicationnel et informationnel que l'organisation doit prendre en considération et sur lequel elle a assez peu de contrôle. On comprend que les relationnistes occupent un rôle de premier plan dans une

¹ *The Gazette*, le 21 octobre 2010. « SAQ employee in Baie d'Urfé shot in head during robbery attempt ». En ligne. <<http://www.westislandgazette.com/news/18103>>. Consulté le 31 août 2011.

² Handfield, Catherine. *Cyberpresse*. ca, le 26 octobre 2010. En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/justice-et-faits-divers/201010/26/01-4336294-agression-a-la-saq-video-dun-temoin-important.php>>. Consulté le 31 août 2011.

telle situation et qu'il convient de porter une attention toute particulière aux modèles d'analyse qui sous-tendent leurs pratiques.

Une première piste de réflexion se trouve dans l'ouvrage de Larissa Grunig et coll. (2002), intitulé *Excellent public relations and effective organizations : a study of communication management in three countries*. Ainsi, L. Grunig et coll. défendent l'idée que les relationnistes sont également les oreilles de l'organisation. Dans cette perspective, la qualité des relations entre l'organisation et ses différents publics dépend en grande partie de la capacité des relationnistes à mettre en place différents processus communicationnels permettant de recueillir et de diffuser l'information pertinente. Nous retrouvons également cette position théorique dans le modèle des communications bidirectionnelles symétriques (Grunig et Hunt, 1984; Grunig, 1992), qui met en évidence l'importance des relations basées sur la compréhension mutuelle et le partage des intérêts entre l'organisation et ses diverses parties prenantes. Cependant, ce modèle ne semble pas toujours correspondre à la réalité des organisations. Traditionnellement, les relations publiques relèvent uniquement de la haute direction : « [...] les grands chefs d'entreprises utilisèrent d'abord la publicité, puis bientôt les services des agents de presse, pour tenter de répondre à l'hostilité qui se manifestait ainsi à leur égard » (Boiry, 2003, p. 25). Cette contradiction entre la théorie et la pratique nous amène, dans le cadre de cette étude de cas, à examiner de quelle manière s'articule le rôle des relations publiques dans une organisation en situation de crise.

La coordination des communications en situation de crise comporte plusieurs dimensions. L'objet de notre recherche se limite, dans le cas présent, aux différents processus de communication interne qui participent à la circulation de l'information. L'objectif de cette recherche, sur le thème de l'accès à l'information, est de présenter un portrait des processus de communication à la SAQ lors d'une gestion de crise, en mettant l'accent sur le rôle des relations publiques dans la structure des communications internes. Cet objectif nous amène à formuler ainsi notre question de recherche :

Dans le cadre d'une gestion de crise qui s'effectue à l'intérieur d'une grande organisation comme la SAQ, de quelle manière s'articulent les différents processus communicationnels qui rendent possible l'accès à l'information?

Cette question est motivée par notre volonté de comprendre l'exercice des relations publiques comme une pratique particulière qui participe à l'ensemble de la posture discursive de l'organisation. Les résultats de cette recherche permettront d'améliorer la compréhension des différents processus communicationnels mobilisés à l'intérieur d'une grande organisation pendant une période de crise à des fins d'information interne. Nous portons également une attention particulière aux différents éléments qui pourraient nuire à l'efficacité de ces processus. La pertinence de cette recherche réside dans la possibilité d'enrichir la connaissance de l'articulation qui peut s'effectuer entre le rôle des relations publiques et les différents processus communicationnels dans une organisation en situation de crise. Ce sont des intérêts de recherche qui s'adressent à la fois aux chercheurs et aux professionnels en relations publiques.

1.2 Hypothèse de recherche

Notre intuition de recherche et notre connaissance de la SAQ nous portent à croire que la qualité de l'accès à l'information dépend principalement de la relation établie entre les membres de la SAQ, des activités à réaliser de et la structure des communications internes. Une situation de crise aurait pour effet d'augmenter la sollicitation des différents processus communicationnels à l'intérieur même de la structure organisationnelle préexistante aux événements perturbateurs. Dans cette perspective, nous formulons notre hypothèse de recherche ainsi :

Bien que le contexte de crise à la SAQ devrait amener une sollicitation accrue des différents processus communicationnels, préexistants aux événements de la succursale

de Baie-D'Urfé, nous croyons que la crise n'aurait pas réellement modifié la structure des communications internes.

Selon nous, l'augmentation des échanges et des besoins en information auraient eu peu d'impact sur la structure des communications internes. Les conséquences de la crise se concentreraient principalement au niveau des différents processus communicationnels qui traversent l'organisation. C'est pourquoi nous croyons que l'accès à l'information en période de crise dépend principalement de l'efficacité des processus communicationnels à travers la structure des communications internes de la SAQ.

1.3 La Société des alcools du Québec comme étude de cas

La Société des alcools du Québec a été créée sur la base d'un projet de loi adopté en 1921 par le gouvernement libéral de Louis-Alexandre Taschereau. À l'origine, elle s'appelait la Commission des liqueurs de Québec. Dans les faits, ce fut un compromis politique qui permit à la province de mettre un terme à la prohibition. Aujourd'hui, la SAQ regroupe environ 400 magasins et compte environ 4000 employés. Elle génère à son unique actionnaire, l'État québécois, des profits annuels de 2,5 milliards de dollars. Le succès de cette société d'État en fait le commerce au détail le plus important du Québec et le cinquième joueur en importance sur la scène internationale pour la vente des vins et spiritueux. Dans le cadre de notre étude de cas, la SAQ se résume à un commerce de détail spécialisé dans la vente du vin et des spiritueux.

Nous considérons que la SAQ rend intéressante une étude de cas en raison de son ampleur et de son importance dans la société québécoise. La taille de l'organisation oblige la mise en place d'une structure formelle pour assurer la coordination entre le siège social, les différents départements et les nombreuses succursales. De plus, l'organisation possède un département responsable des communications internes et des affaires publiques. La SAQ

répondait donc adéquatement à nos intérêts de recherche sur l'accès à l'information interne en situation de crise.

Notre étude de cas se limite aux principaux services qui ont été touchés par les événements survenus à la succursale de Baie-D'Urfé en 2010. Nous limitons de cette manière le cadre de l'étude aux processus communicationnels en lien avec le Service des affaires publiques et communications, le Service de l'exploitation des réseaux de vente ainsi que le Service de la sécurité et prévention des pertes. La figure 1.1 représente une version abrégée de l'organigramme officiel de la SAQ. Cette figure permet de visualiser les différents niveaux hiérarchiques des services concernés par notre étude.

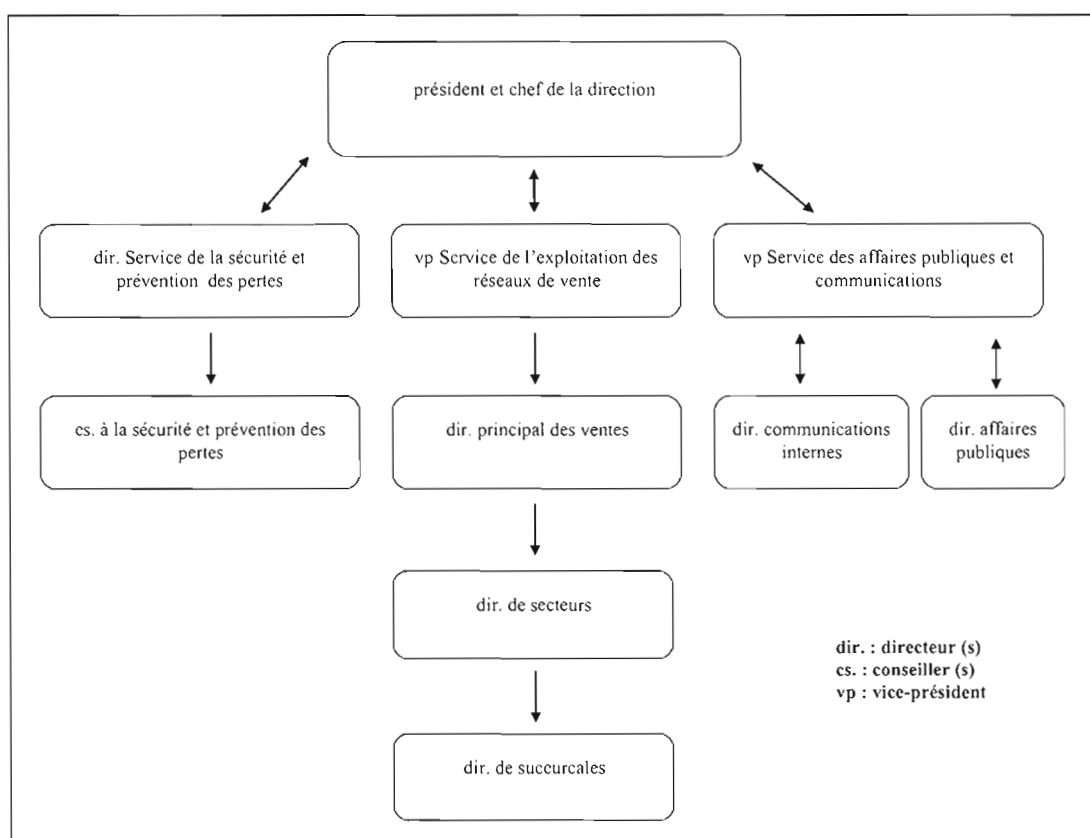


Figure 1.1 Version abrégée de l'organigramme officiel de la SAQ.

Pour réaliser notre étude, nous avons adopté une approche méthodologique qui tient compte de la structure administrative de la SAQ telle que présentée par cet organigramme. Nous avons réalisé des entretiens avec des membres de l'organisation pour chacun des niveaux hiérarchiques présentés. Nous explicitons davantage cette dimension dans le cadre méthodologique de la recherche (chapitre 3). Préalablement, nous allons présenter les trois principaux courants de recherche en lien avec notre étude de cas. Nous aborderons respectivement des éléments qui relèvent de la recherche en communications organisationnelles, en relations publiques et en gestion de crise.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

L'objectif de la recherche consiste à décrire de quelle manière s'articule les différents processus communicationnels qui rendent possible l'accès à l'information dans une grande organisation en situation de crise. Nous allons maintenant aborder les différents concepts qui seront mobilisés dans le cadre de cette étude, et qui relèvent respectivement des approches constitutives en communications organisationnelles, de la théorie sur l'excellence en relations publiques, et de la recherche en gestion de crise. La présentation de ces trois principaux courants de recherche en lien avec notre étude sera réalisée sous la forme d'une revue de la littérature. Nous organiserons ensuite dans notre cadre théorique les différents concepts que nous avons retenus pour décrire l'accès à l'information en période de crise.

2.1 Processus communicationnels et organisations

Un certain courant de recherche considère les communications comme une manière de décrire et d'expliquer le fonctionnement des organisations (Deetz, 2000). Nous désignons l'ensemble des tendances qui lui sont attachées sous l'appellation d'approches constitutives en communications organisationnelles (CCO). Les recherches qui s'interrogent sur cette relation particulière entre les organisations et les communications sont relativement récentes. Nous faisons notamment référence aux auteurs suivants : Bisel, 2010(a), 2010(b) ; Brummans, 2006 ; Cooren, 2010 ; Fairhurst et Putnam, 2004 ; McPhee et Zaug, 2000 ; Putnam et Nicotera, 2009 ; Reed, 2010 ; Robichaud, Giroux et Taylor, 2004 ; Taylor, 1993, 2000 ; Taylor & Van Every, 2011.

La prémisse des CCO consiste à définir les communications comme élément constitutif de toute organisation. Les communications ne représentent plus une unité parmi tant d'autres dans la structure organisationnelle, comme cela peut être le cas, par exemple, pour la comptabilité ou les ressources humaines. En fait, les communications déterminent la capacité d'une organisation à s'organiser et à exister comme entité autonome. Autrement dit, les communications deviennent, selon un tel point de vue, une condition nécessaire à l'existence même de toute organisation.

Les auteurs que nous associons aux CCO s'inscrivent en lien avec les travaux de Weick (1969, 1979). Ce chercheur considère que les organisations ne sont pas des objets qui existent physiquement. Les organisations sont au contraire le résultat d'activités rationnelles de coordination organisée. Il faut d'ailleurs souligner que l'auteur insiste sur la signification du verbe « organiser ». Weick (1969, 1979) s'interroge sur les moyens utilisés par les humains pour coordonner leurs actions, créer des relations et maintenir les organisations en état de fonctionnement. Il explique ce phénomène par l'articulation de processus organisationnels : « Each process involved in organizing contains sets of interlocked behaviors that may remove some equivocality from information that is fed into that process. What we now have to specify is just what these processes involve » (Weick, 1969, p. 54). L'apport théorique des CCO aux travaux de Weick (1969, 1979) consiste à considérer ces processus comme étant essentiellement de nature communicationnelle (Putnam et Nicotera, 2009).

De façon générale, le terme « constitutif » fait référence à ce qui vient instituer la composition d'un assemblage. Le terme sert à désigner une composante essentielle. Le concept tel que défini par les CCO comporte des connotations qui font référence à une telle définition, mais de façon plus articulée et plus approfondie. Aussi, une attention particulière est accordée à tout contexte considéré comme vital ou essentiel pour l'organisation, en tenant compte des rapports qui peuvent ensuite exister entre ces différents contextes et les communications. La récurrence de la place primordiale qu'occupent les communications dans chacun de ces contextes permet d'en faire une composante « constitutive » pour l'ensemble de l'organisation. Il est à noter que les contextes en question peuvent être extrêmement

distincts les uns des autres : « Thus, communicative constitution presumably embodies the material (composition or elements), the formal (framing or forming), and the efficient causes (principles of rules of governing) that bring organizations into existence » (Putnam, Nicotera et McPhee, 2009, p. 4). Ainsi, à titre de composante constitutive, les communications sont associées non seulement aux règles quotidiennes de fonctionnement, mais également à des contextes aussi cruciaux que les étapes de création de l'organisation ainsi que la détermination de ses grands principes de gouvernance.

Les processus communicationnels établissent des *patterns* qui se perpétuent dans le temps et qui finissent par constituer non seulement la structure de l'organisation, mais également l'organisation elle-même en tant qu'entité physique réelle (Taylor, 1993; McPhee et Zaug, 2000). Ce sont précisément ces processus qui permettent d'expliquer le caractère constitutif des communications à l'intérieur des organisations. Dans un article intitulé *The communicative constitution of organizations : A framework for explanation*, McPhee et Zaug (2000) dénombrent quatre types de processus communicationnel. Chacun de ces processus se différencie selon la nature des contextes d'interaction dans lesquels ils sont impliqués. Ces quatre processus peuvent être identifiés de la façon suivante : (1) la négociation, (2) l'autostructuration, (3) le positionnement institutionnel, (4) la coordination des activités. Nous allons maintenant les définir de façon un peu plus précise.

1. La négociation (*membership negotiation*)

Il s'agit d'un processus de communication complexe, dans lequel s'établit, se maintient et se transforme la relation qu'il peut y avoir, d'une part, entre l'organisation et ses membres, et, d'autre part, entre les membres eux-mêmes. Ce type de processus met l'accent sur le rôle des différents acteurs à travers leurs actions comme agents organisationnels. Les rapports de négociation peuvent se manifester, par exemple, dans les différents jeux de pouvoir qui s'effectuent entre les membres de l'organisation.

2. L'autostructuration (*organizational self-structuring*)

Ce type de processus comprend les différentes interactions qui orientent l'organisation vers une direction précise. Nous pensons, par exemple, aux politiques organisationnelles. Les règlements et les procédures sont des éléments qui viennent normaliser les pratiques et légitimer certaines manières de faire. L'organigramme et les différents rapports hiérarchiques font également partie de cette catégorie. L'autostructuration illustre ainsi la qualité réflexive de création et de contrôle qui caractérise le fonctionnement des organisations.

3. Le positionnement institutionnel (*institutional positioning*)

Un tel processus correspond à l'ensemble des communications qui ont pour but d'établir des relations avec les différents publics externes (clients, gouvernements, compétiteurs). Il s'agit de maintenir la place de l'organisation dans l'espace social par le biais de ce que les auteurs décrivent comme étant une négociation identitaire. Le positionnement institutionnel s'articule également à l'interne auprès des cadres, des employés et des syndicats. Les visées du positionnement institutionnel sont d'acquérir la reconnaissance et l'acceptation au sein de l'environnement.

4. La coordination des activités (*activity coordination*)

Ce processus communicationnel a trait à l'organisation du travail dans l'organisation. Il porte sur la connexion et la mise en forme des différentes activités. Il permet de comprendre le potentiel d'adaptation à l'égard des tâches à effectuer ainsi que la capacité à trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Ce processus est nécessaire à la coopération entre les membres de l'organisation pour la réalisation quotidienne des tâches à effectuer. Cependant, il peut impliquer également des pratiques nuisibles pour l'organisation. Il suffit de penser au sabotage industriel ou à toute action concertée d'employés qui chercheraient à nuire à l'entreprise.

La figure 2.1 schématise sommairement le lien entre l'organisation et les quatre processus communicationnels.

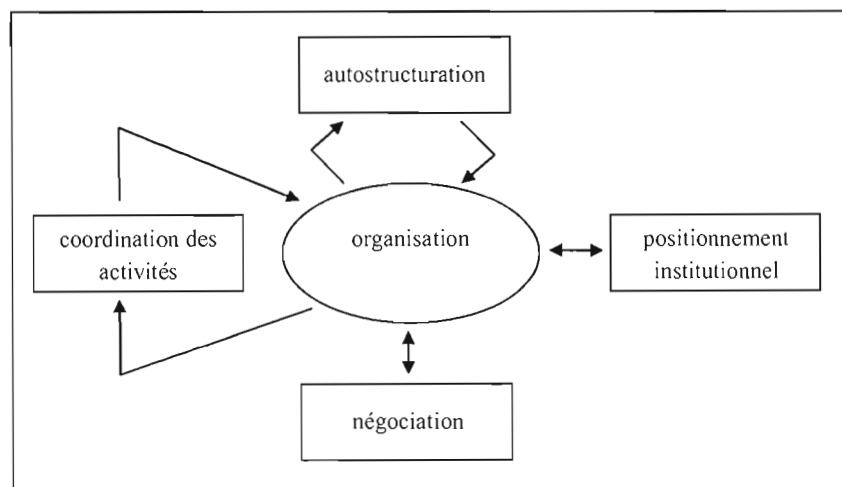


Figure 2.1 Schéma synthèse (tiré de McPhee et Zaug, 2000, traduction libre).

Les communications sont une condition nécessaire à la constitution des organisations. Cependant, elles ne sont pas une condition suffisante. Sillince (2010), par exemple, critique ce modèle en affirmant qu'il ne permet pas de distinguer les actions de coordination organisationnelle des autres formes d'actions coordonnées qui caractérisent les organisations modernes. Autrement dit, l'approche constitutive, telle que présentée dans le cadre des CCO, ne permet pas de distinguer les organisations des autres manifestations collectives organisées, comme les réseaux, les communautés et les mouvements sociaux : « My argument is that McPhee and Zaug's model can also apply to these other collective forms and thus that it is insufficiently organizational » (Sillince, 2010, p. 132). Cet argument soulève une ambiguïté propre aux approches constitutives. Il faut peut-être en effet reconnaître que la communication, notamment à travers les quatre processus communicationnels définis précédemment, ne suffit pas à caractériser la nature spécifique d'une organisation. Il n'en reste pas moins que l'identification de ces différents processus communicationnels offre des outils d'analyse pour que le rôle et l'articulation des communications au sein d'une organisation soient mieux compris :

Thus, CCO scholars are not reducing an organization to social interaction, language, or discourse, as Reed implies; nor are they claiming that communication and organization are equivalent. Rather, they are aiming to address how complex communication processes constitute both organizing and organization and how these processes and outcomes reflexively shape communication. (Putnam, Nicotera, 2010, p. 159)

À cette étape, il importe de souligner l'importance de ne pas confondre les processus communicationnels avec les canaux de communication visant la simple transmission d'information. L'orientation analytique qu'il convient de suivre est de chercher à comprendre, d'une part, comment les différents processus communicationnels contribuent à structurer l'organisation, et, d'autre part, de quelle manière une organisation vient influencer ses propres communications.

Cette orientation analytique nous amène à expliciter davantage la notion d'organisation. Cette notion largement utilisée possède de nombreuses définitions. Putnam (2004, 2009), par exemple, avec la collaboration de Fairhurst (2004) et de Nicotera (2009), propose de distinguer trois grandes tendances. La première tendance est de considérer l'organisation comme un objet ou une entité dont les caractéristiques se reflètent dans les différents processus communicationnels. La deuxième tendance consiste à conceptualiser les organisations elles-mêmes en termes de processus. Autrement dit, les organisations n'ont aucune forme fixe et se trouvent, pour cette raison, en perpétuel changement. La troisième et dernière tendance précise que l'organisation est ancrée dans ses pratiques sociales par le biais de ses différentes formes discursives. Il s'agit d'une approche hybride qui considère tout autant la structure formelle que les différents processus qui viennent la modeler.

Un paradoxe propre aux CCO se résume à la prétention qu'elles ont de pouvoir expliquer et décrire les organisations par le biais des communications, tout en restant incapables de s'entendre sur une définition précise. C'est pourquoi nous faisons appel à la définition de Schein (1970). Cet auteur, que l'on associe davantage à la psychologie organisationnelle,

compare les organisations à un système social complexe. Il soutient que, pour comprendre un tel système, il importe d'abord et avant tout de comprendre les comportements individuels. Nous retrouvons sa définition de l'organisation dans la deuxième édition de son ouvrage intitulé *Organizational psychology* : « An organization is the rational coordination of the activities of a number of people for the achievement of some common, explicit purpose or goal, through division of labor and function and through a hierarchy of authority and responsibility » (Schein, 1970, p. 9). Cette définition est également citée par Weick (1979). Nous considérons que son intérêt est d'articuler à la fois la structure formelle de l'organisation et les différents processus qui la composent. Elle semble d'ailleurs répondre à la troisième tendance décrite par Putnam (2004, 2009). Il faut cependant préciser que pour Schein (1970), les processus ne sont pas strictement communicationnels. Il n'en reste pas moins que cette définition ne vient pas en contradiction avec la prémisse des approches constitutives en communication organisationnelle et qu'elle se situe dans un contexte théorique qui a donné naissance à ce courant de recherche.

2.2 La théorie de l'excellence en relations publiques

Quand nous évoquons les relations publiques, nous abordons un domaine qui comporte un ensemble d'activités assez varié. Mentionnons simplement, à titre d'exemple, la gestion des relations avec les différents publics de l'organisation, la gestion de réputation, l'organisation d'événements et les relations avec les médias. À première vue, il serait possible de penser qu'il s'agit d'un champ d'études qui présente de nombreux intérêts pour les chercheurs qui s'intéressent aux enjeux liés à la pratique des communications. Toutefois, cette diversité n'est pas sans conséquence, car les relations publiques sont en mal d'identité. Il s'agit encore aujourd'hui d'une profession qui n'est pas véritablement reconnue au sens où l'entend l'Ordre des professions du Québec. Les praticiens de la communication ne sont toujours pas considérés comme des professionnels (Dagenais, 1999; Dumas, 2010). Dagenais mentionne qu'« [il] y a une caractéristique commune dans le monde des communications : il n'existe pas de critères absolus de sélection, ni d'exercice rigide de la profession, comme c'est le cas pour les professionnels régis par l'Office de professions » (Dagenais, 1999,

p. 146). L'absence d'ordre professionnel pour encadrer et définir la profession a pour effet qu'à peu près n'importe qui peut prétendre au titre de relationniste. De plus, sur le plan scientifique, l'absence d'assises théoriques et d'une définition partagée par un grand nombre de chercheurs contribue à rendre ce champ d'études vulnérable par rapport aux autres domaines de recherche (Hutton, 1999).

Nous retrouvons dans la littérature un très grand nombre de définitions qui témoignent de la difficulté à arriver à un consensus. Par exemple, Grunig et Hunt (1984) définissent les relations publiques comme étant la gestion des communications entre une organisation et ses différents publics. Cependant, quelques années plus tard, dans un collectif intitulé *Excellence in public relations and communication management*, Grunig (1992) reconnaît lui-même que sa définition est loin de faire l'unanimité. Principalement, cette définition a été critiquée sur la base du fait qu'elle était normative. Les définitions normatives sont sujettes à exclure certaines fonctions et à ne pas toujours tenir compte de la réalité. Autrement dit, Grunig et Hunt (1984) ont défini les relations publiques à partir de ce qu'elles devraient être plutôt qu'en fonction de ce qu'elles sont réellement.

Gordon (1997) poursuit cette même idée quand il analyse huit définitions des relations publiques qu'il juge influentes dans les milieux universitaires. Outre la définition de Grunig et Hunt (1984), il examine également les définitions de Simon (1984), Harlow (1976) ainsi que celle de Crable et Vibbert (1986). Son objectif consiste à déterminer quelles sont les présuppositions communes à ces définitions et à analyser l'effet qu'elles peuvent avoir sur la manière de comprendre les relations publiques. L'auteur montre, par exemple, que les termes « management », « organisation » et « public » se trouvent dans la majorité de ces définitions. L'une des contributions de cette recherche est d'illustrer le fait que non seulement la majorité des définitions sont normatives, mais qu'elles associent les relations publiques à une fonction de gestion. En d'autres termes, selon Gordon (1997), ce type de définition sert principalement à promouvoir l'importance des départements de communication au sein des organisations. Cependant, il n'en reste pas moins que l'influence des relationnistes est liée à leur accès à une coalition dominante au sens où l'entend Grunig (1992, 2002), c'est-à-dire à ses liens

directs avec le groupe d'individus qui contrôle l'organisation. Cette dernière observation nous amène à nous interroger sur les différents rôles que peuvent jouer les praticiens des relations publiques dans les organisations.

Les chercheurs s'intéressent depuis environ 60 ans à la question du rôle des relations publiques dans les organisations (Leitchy et Springston, 1996). Si nous faisons abstraction de la myriade de titres que portent les praticiens des relations publiques, leur rôle semble se concentrer autour d'activités se regroupant autour de quatre catégories. Cette typologie permet de circonscrire la zone d'influence des praticiens des relations publiques au sein des organisations : l'expert-conseil, le passeur, l'intervenant expert, le technicien des communications (Broom, 1982; Hutton, 1999).

L'expert-conseil (*expert prescriber*) est le spécialiste des questions relatives aux relations publiques. Il définit les problématiques communicationnelles et propose des solutions spécifiques. Il développe des programmes de communication et il a la responsabilité de leur implantation. Un peu à la manière d'un consultant, il agit comme personne-ressource pour son client, qui appartient généralement à la coalition dominante de l'organisation.

Le passeur (*communication facilitator*) a un rôle intermédiaire qui a pour but de faciliter la circulation de l'information. Ce rôle concerne les processus communicationnels, la qualité et la quantité d'information qui circule entre la coalition dominante et les publics internes-externes de l'organisation. Le praticien sert alors de médiateur entre l'organisation et ses publics, en particulier avec ses différentes parties prenantes. Il a également la responsabilité de délier les « nœuds » qui peuvent entraver la circulation de l'information et nuire à l'efficacité des différents processus communicationnels.

L'intervenant expert (*problem-solving process facilitator*) est directement impliqué dans la coalition dominante pour aider les gestionnaires à tenir compte des communications organisationnelles dans la gestion des différents enjeux. Contrairement aux experts-conseils qui sont principalement consultés quand la direction est en difficulté devant une situation,

l'intervenant expert travaille de façon proactive, en collaborant de façon constante avec ses supérieurs (s'il est employé ou cadre de l'organisation) ou avec ses clients (s'il appartient à un cabinet-conseil ou s'il est travailleur autonome). Il intervient comme un guide à travers les différents processus de communication et de résolution de problème. Son rôle est alors de nature plus préventive que réactive.

Finalement, le technicien de la communication (*communication technician*) est essentiellement un fournisseur de services techniques. En réalité, il joue surtout un rôle d'exécutant. Il a pour tâche de préparer et de produire le matériel d'information qui est utilisé pour rejoindre les publics concernés. Il peut également occuper un rôle de diffuseur vers l'externe ou l'interne selon le public visé.

La réalisation d'un sondage réalisé auprès des membres de la *Public Relations Society of America* a permis de révéler les relations particulières que l'on retrouve entre ces différentes catégories de praticiens (Broom, 1982). Il a alors été remarqué qu'une même personne pouvait jouer plus d'un rôle, à l'exception du technicien de la communication :

The communication technician role did not correlate highly with any of the other roles, suggesting that this role is somewhat independent of the others. On the other hand, high correlations among expert prescriber, communication process facilitator and problem-solving process facilitator measures suggest that they tend to be played by the same people. (Broom, 1982, p. 8)

Dozier (1992) reprend les conclusions de cette étude dans le cadre de ses propres recherches pour avancer que le rôle des relations publiques peut se résumer à une dichotomie entre des fonctions de gestion et des fonctions techniques. D'un côté, les relations publiques occupent des fonctions de gestion par l'entremise des rôles que jouent l'expert-conseil, le passeur et l'intervenant expert. De l'autre côté, il y a les praticiens qui sont strictement responsables de l'aspect technique des communications.

Certains auteurs critiquent cette dichotomie qu'ils considèrent comme réductrice par rapport à la situation des relations publiques. La distinction entre les fonctions de gestion et

les fonctions techniques ne suffit pas à rendre compte de la diversité des tâches réalisées par les praticiens de la communication dans les organisations : « We conclude that further descriptive research on PR roles is needed. A lot of meaningful information is lost by categorizing practioners as either managers or technicians » (Leichty et Springston, 1996, p. 475). Le modèle de Dozier (1992) demeure néanmoins pertinent, car il démontre que l'ambiguïté autour du rôle des relations publiques dans les organisations s'explique également, du moins en partie, par la coexistence de ces deux aspects que sont la « technique » et la « gestion ». De plus, il est important de souligner que les fonctions de gestion relèvent grandement du travail technique pour la diffusion des messages : « En fait, Dozier et Broom reconnaîtront par la suite que tous les praticiens exercent à un moment ou l'autre les deux rôles, mais que leurs préférences, leurs aptitudes et leur formation les amènent ultimement à assumer un rôle principal » (Dumas, 2010, p. 77). Cette constatation n'enlève rien au fait que les fonctions managériales et les fonctions techniques, comme l'indiquent Leichty et Springston (1996), devraient être subdivisées en des catégories plus restreintes et plus précises. Par ailleurs, il importe de souligner que la définition des relations publiques comme fonction de gestion ne s'applique pas à l'ensemble des praticiens puisque certains n'assument aucune fonction de gestion.

Les interventions des relationnistes contribuent à réguler la circulation de l'information dans les organisations et dans l'espace public (Maisonneuve, 2010). Elles se réalisent généralement dans le cadre de la posture discursive³ adoptée au nom de l'organisation représentée. Dans cette perspective, un objectif important pour les relations publiques consiste à légitimer constamment les actions organisationnelles par le biais des différents intervenants : « When we understand public relations generically as organizational legitimization, then we are able to understand and compare various practice forms in interrelation to various forms of societal regulation and/or stages of societal evolution » (Holmström, 2005, p. 503). Ainsi, l'étude des relations entre les intervenants d'une organisation témoigne de la structure des communications internes et de ses régulations. Il

³ Dans le cas présent, la posture discursive sert à désigner l'ensemble des éléments qui participent, auprès de ses différents publics, à la présentation d'une organisation dans son environnement.

reste néanmoins que la légitimité conférée à une organisation relève ultimement de ses différents publics, et, par conséquent, elle ne peut être gérée (Bentele et Wehmeier, 2007; Ihlen et Verhoeven, 2009). Les relations publiques viennent influencer sur les différents processus communicationnels qui traversent une organisation sans être nécessairement une fonction de gestion. C'est pourquoi, finalement, nous définissons les relations publiques dans le cadre de cette revue de la littérature comme étant une fonction de communication (Grunig, 1984, p. 56; Carey, 1989, p. 23).

Pour en savoir plus, il faut se tourner vers l'ouvrage *Excellent Public Relations and Effective Organizations* de L. Grunig et coll. (2002), qui établit la synthèse de 15 ans de recherche portant sur le domaine des relations publiques. La question initiale telle que posée par l'International Association of Business Communicators (IABC), était de savoir « how, why and to what extent communication affects the achievement of organisational objectives » (L. Grunig et coll., 2002, p. ix). De façon plus précise, le premier grand objectif de cette étude était de situer le rôle des relations publiques dans les organisations et, notamment, à l'égard de son apport sur le plan de la performance de l'entreprise (perspective externe). Le deuxième grand objectif était de déterminer ou d'évaluer quelle était la valeur ajoutée des relations publiques dans le fonctionnement interne d'une organisation. La prémisse initiale de cette étude est que les communications représentent une valeur pour les organisations parce qu'elles contribuent à construire des relations à long terme avec leurs publics stratégiques. Les auteurs précisent cependant que les communications n'ont pas toujours une telle valeur et que tout dépend, en réalité, des processus communicationnels qui sous-tendent la pratique des relations publiques à l'intérieur de l'organisation. Dans cette perspective, les processus communicationnels sont plus importants que la nature des messages qui peuvent être véhiculés.

Les résultats de ces 15 ans de recherche menée par L. Grunig et coll. tendent à montrer que la communication bidirectionnelle symétrique correspondrait au modèle de communication par excellence. Il s'agit d'une approche communicationnelle qui exercerait un certain équilibre entre, d'une part, les besoins de l'organisation, et, d'autre part, les

intérêts de ses différents publics. L'originalité de cette approche serait de valoriser la communication organisationnelle dans une perspective globale d'excellence en relations publiques :

On the one hand, internal communication is one of the most important specialties of public relations. Without internal communication, organizations would not develop structures and cultures. Internal communication, therefore, is the force that produces the context in which a public relations department must function. (L. Grunig et coll., 2002, p. 480)

Les communications internes résultent à la fois des programmes de relations publiques et du contexte organisationnel. Les relations publiques viennent influencer la structure des communications et la culture organisationnelle, mais, simultanément, la structure et la culture viennent également influencer la pratique des relations publiques.

L'apport des relations publiques à l'efficacité des organisations reposerait principalement sur deux éléments qui sont (a) le programme de communication et (b) l'accès à la coalition dominante.

Un programme de communication (a) se définit comme étant l'ensemble des règles et des politiques internes en lien avec les communications, la circulation de l'information et la relation entre l'organisation et ses différents publics. Dans le cadre des recherches sur l'excellence en relations publiques, le développement et la mise en place d'un tel programme relèveraient principalement du service responsable des communications. Pour être efficace, un tel service devrait répondre à plusieurs caractéristiques dont, notamment, être la seule unité responsable des communications et avoir des fonctions séparées du marketing (L. Grunig et coll., 2002).

L'accès à la coalition dominante (b) renvoie au rôle de gestion. À cet effet, les chercheurs ont demandé à différents départements de relations publiques de quelle manière ils participaient à la planification stratégique des fonctions organisationnelles. Les intervenants ont majoritairement répondu que leur implication se faisait généralement par le biais

d'approches informelles. Autrement dit, les relationnistes sont consultés au besoin par la haute direction, mais sans nécessairement faire partie officiellement ou formellement de la coalition dominante.

James Grunig (1992) ne fait pas vraiment de distinction entre les relations publiques et les communications organisationnelles : « Thus far in this chapter we have used the terms *public relations*, *communication management*, and *organizational communication* interchangeably » (Grunig, 1992, p. 4). À première vue, ce modèle peut sembler accorder une attention exagérée à l'apport des relations publiques à la structure des communications internes. Les liens de communication s'établissent entre les publics sans que l'intervention d'un professionnel soit nécessaire. Ce modèle permet malgré tout de percevoir la profession autrement que par la simple diffusion de messages auprès de publics externes. En fait, l'illustration la plus directe de cette approche se traduit par l'intérêt accru des relationnistes envers les publics internes : « Les relationnistes doivent tenir compte du fait que les employés constituent le public charnière entre une organisation, la population et la société. Les publics internes demeurent les premiers interlocuteurs de l'organisation et ses meilleurs ambassadeurs, comme ses critiques les plus virulents » (Maisonneuve et coll., 1999, p. 6). Les publics internes semblent en effet être devenus un public prioritaire, en principe du moins. D'une part, de plus en plus d'organisations ont réalisé la difficulté de convaincre les publics externes si le message est mal reçu, au préalable, auprès des publics internes (Cheney et Christensen, 2000). D'autre part, l'accès à l'information pour les membres de l'organisation constitue un enjeu directement en lien avec l'efficacité des processus communicationnels :

Specialists in communication act as the eyes and ears of the organization. They contribute to organizational effectiveness in at least two main ways : monitoring the environment to show top management what the situation is and helping top management what the situation is and helping top management decide how the organization should operate, contingent on its external context. (L. Grunig et coll., 2002, p. 93)

Dans cette perspective, l'intégration des relations publiques au fonctionnement interne de l'organisation se réalise dans la mise en place et le maintien des différents processus

communicationnels qui rendent possible l'accès à l'information pour les différentes catégories de membres. La théorie de l'excellence en relations publiques, sur la base du modèle des communications bidirectionnelles symétriques, suggère que cette articulation doit s'opérer dans l'ensemble des niveaux hiérarchiques. L'accès à l'information constitue de cette manière un enjeu fondamental pour les organisations qui dépendent de leur environnement pour leur propre survie (Laramée, 2000). Dans la prochaine section, nous allons aborder de quelle manière une situation de crise peut affecter l'efficacité des processus communicationnels et, par le fait même, les possibilités d'accès à l'information pour les membres d'une organisation.

2.3 Communications et gestion de crise

Les crises font partie du langage courant pour désigner des événements de nature exceptionnelle qui se caractérisent par leur ampleur et leur impact, ayant trait à une certaine forme de dysfonctionnement ou de désordre. Les crises peuvent être économiques, sociales, humaines, environnementales ou techniques. Il est malgré tout souvent difficile de distinguer une crise d'un incident. De plus, le caractère unique d'une situation de crise rend complexes les comparaisons. C'est pourquoi nous avons besoin de définir un concept général pour appréhender ce type de phénomène. Nous retrouvons dans la recherche portant sur la gestion de crise de nombreuses perspectives et orientations. Dans le cadre de cette revue de la littérature, cependant, nous limitons notre investigation aux crises organisationnelles.

Weick (1988) qualifie les crises comme étant des événements de faible probabilité, mais comportant de hautes conséquences. Ce sont des phénomènes généralement imprévus ou imprévisibles qui viennent subitement interrompre le déroulement normal des choses. Le déploiement d'une crise peut aller jusqu'à remettre en cause la pérennité d'une organisation. La distinction entre une situation normale et une situation de crise peut sembler ambiguë. Lagadec (1991) décrit trois modes de fonctionnement organisationnel qui permettent

d'expliquer cette transition entre une situation normale et une situation de crise : la marche normale, la situation perturbée et la dynamique de crise.

La marche normale fait référence au fonctionnement ordinaire de l'organisation, c'est-à-dire tel qu'il est vécu de façon quotidienne par tous les intervenants. Il s'agit d'un cadre de référence qui peut lui-même présenter certaines lacunes, mais qui réussit toujours, malgré tout, à conserver un certain équilibre général.

La situation perturbée représente une rupture d'équilibre causée par un événement déclencheur⁴. L'ampleur ou l'impact de cet événement oblige la mise en place d'un processus qui vise à rétablir la marche normale. L'organisation doit alors mobiliser des fonctions spécialisées ou des mesures de régulation d'urgence.

Au-delà de certaines limites, les fonctions spécialisées de l'organisation ne suffisent plus à la tâche. Le déséquilibre atteint un point tel que l'organisation entre alors dans une dynamique de crise. Le fait que le cadre de référence habituel n'est plus en mesure de fonctionner permet de distinguer la crise organisationnelle de l'incident. La distinction entre un incident et une situation de crise dépend de la représentation qu'en ont les individus directement impliqués.

Selon l'approche de Lagadec (1991), une situation de crise se définit par rapport à un cadre de référence qui correspond à la situation habituelle. Cette approche suggère une certaine relativité ou subjectivité dans ce qui est considéré comme étant une crise, puisqu'elle fait appel à la représentation que les individus se font de la situation. À la suite de ces considérations, il convient d'examiner la définition de Coombs (2007), présentée dans son ouvrage *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding* : « A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of

⁴ Un événement déclencheur est entendu ici comme un événement qui survient subitement et qui peut être considéré comme le facteur le plus important ou le plus déterminant dans l'apparition d'une situation de crise. Une telle définition sous-entend que les différents facteurs qui peuvent générer une situation de crise n'ont pas tous la même fonction ni le même impact.

stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes » (Coombs, 2007, p. 2). Une telle définition met l'accent sur la perception des différents intervenants dans l'organisation. Coombs (2007) va jusqu'à soutenir qu'à partir du moment où le personnel considère qu'il y a crise, cette crise existe effectivement, indépendamment de toute évaluation objective ou rigoureuse des événements qui pourrait être faite, par un observateur externe par exemple. L'important est de tenir compte du comportement des intervenants concernés. Si les intervenants se comportent comme s'il y avait crise, la crise existe.

Weick (1988) propose un point de vue similaire quand il décrit de quelle manière les actions des différents intervenants peuvent avoir pour effet d'intensifier la perception d'une situation de crise : « This dilemma is interpreted from the perspective that people enact the environments which constrain them. It is argued that commitment, capacity, and expectations affect sensemaking during crisis and the severity of the crisis itself » (Weick, 1988, p. 305). La question de la perception est intéressante, car celle-ci est susceptible de varier en fonction des intervenants et des catégories d'intervenants. Ainsi, notre conception de ce qu'est une crise organisationnelle repose sur trois grands éléments qui sont les suivants : l'ampleur de l'évènement, la gravité de ses conséquences et la représentation des intervenants impliqués.

Nos intérêts de recherche se concentrent plus précisément sur la dynamique de crise qui se subdivise elle-même en deux étapes. Il s'agit de la période de crise et de l'après-crise (Coombs, 2007). La période de crise est essentiellement une période de réaction. Elle se résume à la réponse de l'organisation face aux événements. L'objectif consiste, d'une part, à protéger les secteurs qui n'ont pas été touchés et, d'autre part, à limiter dans la mesure du possible la durée de cette période. Il n'existe pas de règle ou de modèle qui permette de statuer sur la fin d'une période de crise. Elle est généralement terminée une fois qu'elle est considérée comme résolue par les intervenants eux-mêmes. Ces derniers doivent cependant être prudents par rapport à leur propre évaluation puisqu'une erreur de jugement peut remettre en question tous les efforts qui ont été déployés.

Ce que nous appelons l'après-crise commence une fois que les effets immédiats de la crise sont passés et que l'organisation retourne à son mode de fonctionnement habituel. Pour les intervenants directement impliqués, cependant, la gestion de crise continue à cette étape. Ces derniers doivent s'assurer, en premier lieu, que la crise est effectivement terminée, et ce, avant de démobiliser les effectifs techniques et humains nécessaires à la résolution du problème. Un fait qualifié à tort de mineur, par exemple, peut avoir pour effet de relancer la crise. En deuxième lieu, les intervenants doivent effectuer une évaluation rétrospective de la situation de crise. C'est l'occasion pour l'organisation d'évaluer le déploiement de ses efforts. Les conclusions de cette évaluation serviront aussi à préparer l'organisation pour une prochaine crise.

Les différents auteurs que nous avons abordés précédemment considèrent que la communication est inhérente à toutes les étapes d'une dynamique de crise. En effet, l'articulation d'une gestion de crise est intimement reliée à ses communications : « Henceforth, it (communication) defines the constraints any management must comply with if it wants to have a chance to survive a crisis » (Laufer, 2007, p. 57). À l'interne, la communication concerne à la fois l'accès à l'information nécessaire et sa circulation. À l'externe, il s'agit de la relation entre l'organisation et les différents publics concernés par la crise, sans oublier les médias (traditionnels et sociaux). C'est pourquoi lors d'une telle situation, les responsables de la communication se trouvent généralement à l'avant-scène (Tixier, 1991). Il faut cependant préciser que la communication n'est qu'un élément parmi tant d'autres dans le cadre d'une gestion de crise : « Si la communication est un volet important de la conduite de la crise, elle n'est cependant pas l'unique levier, certainement pas non plus le plus important » (Lagadec, 1991, p. 275). Il faut également considérer que l'ampleur d'une situation de crise nécessite une convergence entre les communications internes et les communications externes. La communication de crise ne peut se concevoir que d'une manière globale et transversale (Sartre, 2003). C'est pourquoi les différentes sources d'information disponibles peuvent être à la fois internes et externes. Dans cette perspective, la compréhension du rôle des communications dans le cadre d'une gestion de crise passe par l'articulation des différents processus communicationnels qui traversent l'organisation.

Pendant une situation de crise, les différents intervenants ont rapidement besoin d'informations pour comprendre et prendre en charge la situation. Cependant, l'incertitude et l'ambiguïté entourant le phénomène de crise peuvent rendre l'accès à l'information problématique (White et Turoff, 2010). De plus, les intervenants n'ont pas toujours le temps d'attendre l'information complète et préalable à la prise de décision (Rodriguez, 1997). Dans un contexte d'urgence, les restrictions relatives au temps constituent un facteur explicatif supplémentaire de la dégradation de la qualité de la communication. C'est pourquoi les processus de communication en lien avec l'accès à l'information doivent être efficaces.

Les processus communicationnels permettent l'échange d'information entre les membres d'une organisation en situation de crise : « The communication system is designed to process and exchange relatively predetermined types and quantities of information » (Quarantelli, 1988, p. 376). Ce sont également les différents processus communicationnels qui servent d'intermédiaires entre l'organisation et ses publics. En situation de crise, l'efficacité de ces processus influence directement l'accès à l'information pour les différents intervenants, c'est-à-dire sur le plan de la quantité et de la qualité de l'information disponible. C'est pourquoi les problématiques communicationnelles associées à la gestion de crise sont généralement des problèmes ayant trait à l'information et, selon Lagadec, dans plusieurs cas, la « crise est crise de l'information » (1991, p. 194).

En situation de crise, la quantité d'information peut se révéler problématique, car elle est généralement plus importante qu'en situation normale. Il devient alors difficile pour les différents intervenants de traiter l'ensemble de cette information. Le problème de la qualité se traduit par de l'information manquante, incomplète ou non pertinente : « Given the usual physical presence of communication means, the real problems in this area are in poor, incomplete, or inefficient information flow. The means for processing communication will be present, but the information sent will not meet the requirements of the situation » (Quarantelli, 1988, p. 375). La qualité fait ainsi référence à l'adéquation entre les besoins en information et l'information disponible pour les intervenants. Cette correspondance entre l'information disponible et les besoins de l'organisation a une incidence directe sur

l'efficacité des interventions et sur la capacité des intervenants à résoudre la situation de crise, c'est-à-dire sur la prise de décision.

Les différents processus communicationnels qui affectent la quantité et la qualité de l'information disponible sont principalement des processus de rétroaction. Ce sont des processus dont la fonction est de maintenir la relation entre les différents intervenants de l'organisation et de rendre possible l'échange d'information : « Un mode de dialogue permanent entre l'organisation et ses publics ne peut réellement s'établir que si les évaluations des divers programmes de communication amènent des rétroactions » (Maisonnette et coll., 1999, p. 404). L'importance des programmes de communication nous amène à considérer le rôle du Service des affaires publiques et communications. Ce sont en effet les relations publiques qui ont la responsabilité de ces programmes et qui ont, par le fait même, l'obligation d'assurer l'efficacité des différents processus de rétroaction. Finalement, le rôle des communications en situation de crise peut se résumer à des fonctions de soutien aux opérations de gestion. Les communications sont au service de la gestion de crise pour permettre aux différents intervenants d'avoir accès à l'information dont ils ont besoin afin de prendre des décisions et d'accomplir leurs tâches.

2.4 Accès à l'information en période de crise

Nous avons présenté les trois principaux courants de recherche en lien avec notre étude de cas. Il sera maintenant question d'organiser les différents concepts que nous avons sélectionnés pour décrire et expliquer l'accès à l'information en période de crise.

Dans un premier temps, nous considérons que les communications déterminent la capacité d'une organisation à se structurer et à exister comme entité autonome (Putnam et Nicotera, 2009). Les approches constitutives offrent des outils conceptuels utiles pour analyser le rôle particulier que jouent les communications dans les organisations. Nous avons défini à cet effet quatre processus communicationnels dont les fonctions sont de coordonner

les actions, créer des relations et maintenir les organisations. Il s'agit : (1) de la négociation, (2) de l'autostructuration, (3) du positionnement institutionnel, (4) de la coordination des activités (McPhee et Zaug, 2000). Les processus communicationnels établissent des modèles (*patterns*) qui contribuent à structurer l'organisation. C'est pourquoi l'analyse des processus communicationnels permet aussi de mieux comprendre l'environnement organisationnel et, plus spécifiquement, les conditions d'accès à l'information.

Dans un deuxième temps, il faut considérer que les processus communicationnels peuvent s'articuler indépendamment d'un département dédié aux affaires publiques et aux communications. Il n'en reste pas moins que, selon la théorie de l'excellence en relations publiques (L. Grunig et coll., 2002), la présence d'un tel département constitue une plus-value pour les organisations. Pour cette raison, nous allons prêter une attention toute particulière au Service des affaires publiques et communications et à son impact sur l'accès à l'information dans le contexte d'une situation de crise. Les relations publiques sont une fonction de communication et elles ont la responsabilité des différents processus communicationnels dans l'organisation. Le Service des affaires publiques et communications vient réguler, dans la mesure du possible, la circulation de l'information dans l'organisation et dans l'espace public. L'apport des relationnistes se réalise à différents niveaux. Pour expliquer de quelle manière les relationnistes interviennent dans la structure des communications, nous avons retenu quatre rôles : (1) l'expert-conseil, (2) le passeur, (3) l'intervenant expert; (4) le technicien des communications (Broom, 1982; Hutton, 1999). Nous avons souligné qu'une même personne pouvait jouer plus d'un rôle, à l'exception du technicien des communications. De plus, l'influence des relationnistes sur les processus de communications internes se réalise principalement au niveau de la coalition dominante. Les activités des relations publiques au sein de la structure organisationnelle influencent directement les processus en lien avec l'accès à l'information.

Finalement, notre étude de cas porte sur l'accès à l'information pendant une situation de crise. Une telle situation se définit par rapport à un cadre de référence qui représente le fonctionnement habituel de l'organisation. Ce sont l'ampleur de l'évènement, la gravité de ses conséquences et la représentation des personnes impliquées qui permettent de reconnaître

les événements de la succursale de Baie-D'Urfé comme étant une crise organisationnelle. Dans un tel contexte, les fonctions spécialisées de l'organisation ne suffisent plus. La SAQ doit mobiliser des mesures de régulation d'urgence pour retrouver un fonctionnement normal. Rappelons que la dynamique de crise s'articule en deux étapes qui sont la période de crise et l'après-crise (Coombs, 2007). Les communications sont donc inhérentes à ces deux étapes et ce sont les quatre processus communicationnels définis précédemment qui permettent l'échange d'information entre les membres de l'organisation. L'efficacité de ces processus influence directement la qualité de l'accès à l'information. La qualité représente dans le cas présent l'adéquation entre les besoins en information et l'information disponible (Quarantelli, 1988). Nos différents concepts sont ainsi interreliés.

La figure 2.2 tirée de l'ouvrage *Excellent Public Relations and Effective Organizations* apporte un complément d'information pour la compréhension du cadre théorique. Cette figure illustre en effet les différents éléments conceptuels qui sont impliqués dans les processus en lien avec l'accès à l'information en période de crise. Nous faisons référence aux relations publiques, à la coalition dominante et aux publics internes. Les flèches permettent de visualiser l'articulation entre les parties prenantes de l'organisation.

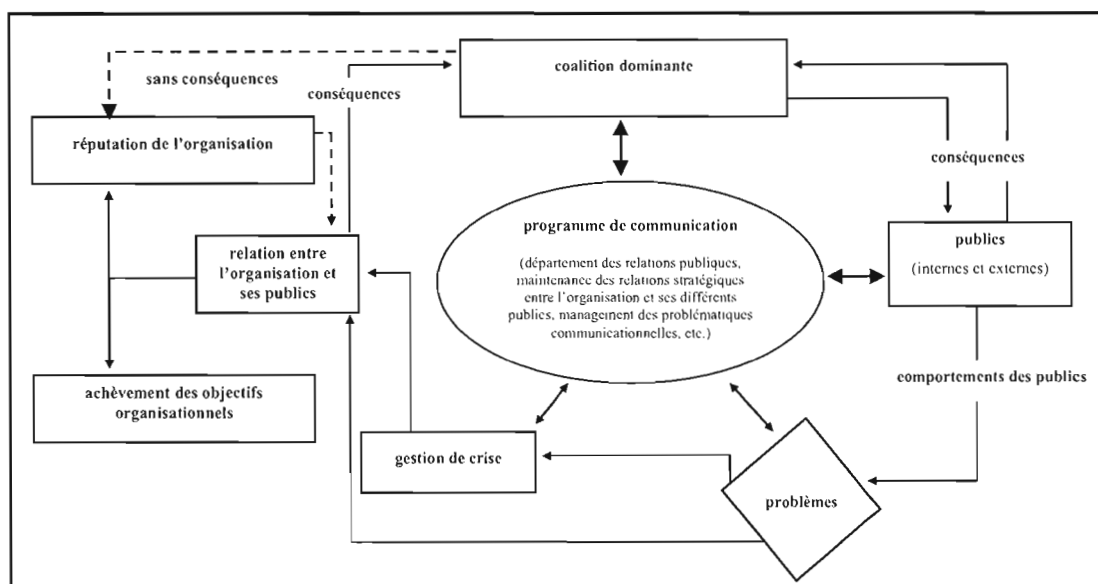


Figure 2.2 Modèle du management stratégique des relations publiques. (Traduction libre, L.Grunig et coll., 2002, p. 145)

Cette figure fait le lien entre les approches constitutives en communications organisationnelles et la recherche en relations publiques pour expliquer l'accès à l'information dans un contexte de crise. Les relations publiques sont ainsi présentées au centre du management organisationnel. Dans la dynamique de la gestion de crise, la gestion des communications intervient entre la coalition dominante et les différents publics.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons retenu, dans le cadre théorique, les quatre processus communicationnels de McPhee et Zaug (2000) et, dans la perspective des recherches sur l'excellence en relations publiques (L. Grunig et coll., 2002), le rôle des relationnistes dans une organisation en situation de crise. Le présent chapitre est le résultat de notre réflexion sur la démarche qu'il convient d'adopter pour répondre à la question de recherche. Nous allons d'abord présenter les caractéristiques de notre approche méthodologique, la technique utilisée pour la collecte des données et la méthode d'analyse. Nous présenterons ensuite les aspects méthodologiques qui concernent la constitution du corpus et de la grille d'analyse. Nous discuterons finalement des limites de notre étude.

3.1 Présentation de l'étude de cas comme approche méthodologique

Nous avons sélectionné l'étude de cas comme approche méthodologique. Il s'agit d'une stratégie de recherche principalement utilisée en sciences sociales pour rendre compte de phénomènes complexes ou de la réalité d'une situation particulière. Le *Lexique des sciences sociales* (Grawitz, 2004) présente l'étude de cas comme un mode d'analyse qui s'oppose aux méthodes statistiques : « [...] l'étude approfondie d'individus particuliers permet de saisir des phénomènes collectifs par *le dedans* au lieu *du dehors* et d'atteindre ainsi des explications sociologiques » (Grawitz, 2004, p. 51). Dans cette perspective, la recherche empirique n'est pas restreinte à un rôle passif de vérification. Notre étude s'inscrit dans une telle approche qualitative, qui vise à déterminer les faits révélateurs de la structure des communications internes, à la SAQ, en situation de crise. Nous retenons également de la définition précédente

l'importance du point de vue des individus qui sont directement concernés par le phénomène étudié. Nous retrouvons une définition complémentaire à celle de Grawitz dans le *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, rédigé sous la direction d'Alex Mucchielli (2009) : « L'étude de cas est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques » (Mucchielli, 2009, p. 91). L'observation de l'intérieur doit ainsi permettre au chercheur de rendre compte du phénomène étudié en tenant compte des règles qui lui sont propres. Il s'agit d'une approche pragmatique qui crée un lien de proximité entre le chercheur et son terrain de recherche.

Dans le cadre d'une étude de cas, la théorie offre les outils conceptuels pertinents pour saisir les significations des phénomènes étudiés. En retour, les données recueillies permettent de développer un regard inédit sur les processus communicationnels analysés. En effet, « l'analyse d'observations qualitatives permet, non seulement d'émettre des hypothèses précises concernant des rapports de cause à effet, mais aussi de proposer des explications plus générales, sous forme parfois de théories limitées » (Grawitz, 1996, p. 506). L'étude de cas se caractérise donc par un jeu de va-et-vient entre les concepts retenus dans le cadre théorique et les résultats de la collecte de données. Ultiment, les données permettront de présenter un portrait des processus communicationnels de la SAQ afin que l'accès à l'information interne lors d'une situation de crise puisse être mieux compris.

Lorsque l'événement déclencheur de la situation que nous analysons est apparu, c'est-à-dire dès que les hauts gestionnaires de la SAQ ont eu connaissance de l'agression armée à la succursale de Baie-d'Urfé, une cellule de crise a été formée. D'une part, il s'agissait d'assister la police dans l'enquête. D'autre part, les employés ont manifesté le besoin d'être informés, notamment pour des raisons de sécurité. Les premières décisions qui ont été prises allaient dans le sens d'apporter un certain soutien aux employés des succursales qui se trouvaient dans le secteur directement touché par la crise. Les opérations de la cellule de crise se sont échelonnées sur une période de six semaines. Dans le but de comprendre l'articulation

des processus communicationnels en lien avec l'accès à l'information, notre étude de cas se concentre principalement sur cette période.

3.2 Entretiens semi-dirigés

Nous avons décrit précédemment les caractéristiques de l'étude de cas comme approche méthodologique. Dans le cadre de la recherche, les données ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de certains employés de la SAQ. Il s'agit d'une technique de collecte d'information qui sollicite la participation de personnes qui sont en mesure de s'exprimer sur le phénomène étudié. Dans le cas présent, le terme « entretien » renvoie à un échange verbal, sous la forme d'une entrevue, entre un intervieweur et un participant : « Ainsi, nous proposons de considérer l'entrevue comme une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2009, p. 339). Le terme « semi-dirigé » fait, quant à lui, référence au niveau de liberté accordé au participant. Ce sont deux éléments qui permettent de distinguer les différents types d'entrevue (Grawitz, 1996). Dans le cas d'un entretien semi-dirigé, l'interaction verbale est orientée de façon souple par le chercheur : « Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche » (Savoie-Zajc, 2009, p. 340). La collecte de données s'articule ainsi autour d'un ensemble de thématiques, abordées sous forme de questions ouvertes laissant une certaine liberté au participant. Il faut cependant préciser que, dans le cadre de cette recherche, cette liberté est circonscrite puisque les entretiens semi-dirigés sont orientés par un guide d'entretien⁵. Le guide d'entretien est un outil de travail qui présente les directives et l'ensemble des questions qui seront posées aux participants. Les directives sont présentées en introduction et elles précisent les modalités de l'entrevue. Plus précisément, il s'agit du mot de bienvenue, des objectifs de la rencontre, de

⁵ Le guide d'entretien qui a été utilisé pour les entretiens semi-dirigés se trouve à l'annexe B.

la présentation des règles éthiques et du déroulement général de l'entretien. Quant aux questions, elles sont libellées à l'avance sous la forme d'un entonnoir, c'est-à-dire du thème le plus général au thème le plus spécifique. Les questions suivent un ordre prévu qui est le même pour tous les participants afin d'assurer la cohérence du processus.

Nous présenterons maintenant les modalités des entretiens semi-dirigés que nous avons réalisés dans le cadre de cette recherche⁶. Il s'agit d'entretiens individuels dont la durée est d'environ une heure. Le temps pouvait varier un peu en fonction de la disponibilité des participants. Chaque rencontre se déroulait dans un endroit qui convenait au participant, mais qui était fermé pour assurer la confidentialité des échanges et faire en sorte que le participant se sente à l'aise pour répondre aux questions. Pour les fins de l'analyse, les entretiens étaient enregistrés à l'aide d'un magnétophone numérique. Des verbatims ont été rédigés pour chacun des enregistrements. Les participants ont été informés du fait que les enregistrements seraient conservés dans un meuble sous clé et dans un local accessible uniquement au chercheur.

Avant de commencer les entretiens, nous avons informé les participants que certaines questions aborderaient les communications internes en rapport avec les événements qui s'étaient produits à la succursale de Baie-D'Urfé. Les participants restaient libres de ne pas répondre à une question qu'ils estimaient embarrassante sans avoir à se justifier⁷. Il était d'ailleurs de la responsabilité de l'intervieweur de suspendre l'entretien ou d'y mettre fin s'il estimait que le bien-être du participant était troublé d'une façon ou d'une autre. À la suite de la présentation de ces considérations, la personne rencontrée était invitée à signer un formulaire d'information et de consentement qui garantissait, de notre part, l'anonymat des

⁶ Ces éléments sont également explicités dans le guide d'entretien qui apparaît dans l'annexe B.

⁷ L'intervieweur doit prévoir la possibilité de proposer une ressource d'aide appropriée, si le besoin se fait sentir.

personnes qui allaient participer aux entrevues⁸. La présentation d'un protocole éthique précédait la période de questions.

Le questionnaire utilisé est composé de 30 questions et il se divise en deux parties. La première partie porte sur les communications internes en situation normale. Cette partie permet de prendre connaissance de la structure des communications internes de l'organisation ainsi que de ses règles habituelles de fonctionnement. La deuxième partie de l'entretien s'intéresse uniquement aux processus de communication internes en lien avec les événements de Baie-D'Urfé. Ce sont des questions directement en lien avec le sujet de la recherche. L'ensemble des sujets abordés dans le questionnaire se retrouve dans la grille d'analyse qui est présentée au point 3.3 du cadre méthodologique. Les données recueillies seront finalement analysées par le biais d'une méthode d'analyse de contenu. Il s'agit de la dernière étape dans le cadre de cette étude.

3.3 Méthode Morin-Chartier

Les enregistrements des entretiens ont été utilisés pour la production de verbatims qui ont ensuite été traités par le biais de la méthode Morin-Chartier. Il s'agit d'une méthode d'analyse de contenu qui a été développée par Lise Chartier (2003) à partir des travaux de Violette Naville-Morin (2003) sur l'écriture de presse. Cette méthode est utilisée par le laboratoire d'analyse de presse Caisse-Chartier de la Chaire de relations publiques et communication marketing de l'Université du Québec à Montréal⁹ (Chartier, 2003; Leray, 2008). Nous allons tout d'abord définir en quoi consiste une analyse de contenu pour ensuite préciser ce qui fait la spécificité de la méthode Morin-Chartier.

⁸ Le formulaire est reproduit à l'annexe A.

⁹ Le laboratoire d'analyse de presse Caisse-Chartier existe depuis janvier 2001. Il est actuellement sous la direction de Pierre Bérubé, et relève de la Chaire de relations publiques dont Bernard Motulsky est le titulaire.

L'analyse de contenu fait appel à un ensemble de techniques d'analyse des communications qui permet de déterminer objectivement le contenu des messages : « En d'autres mots, l'analyse de contenu permet de retracer, de quantifier, voire d'évaluer, les idées ou les sujets présents dans un ensemble de documents : le corpus » (Leray, 2008, p. 5). Un système de codage est nécessaire pour découper les éléments de contenu en unités de sens quantifiables. L'objectivité de la méthode repose sur une procédure de codage systématique qui rend les résultats indépendants du codeur : « Des codeurs différents, analysant le même contenu, doivent obtenir des résultats identiques. L'épreuve doit pouvoir être recommencée sans qu'apparaissent des différences » (Grawitz, 1996, p. 571). Le caractère systématique de l'analyse de contenu devient ainsi un critère de validation interne sur le plan méthodologique. La scientificité de l'analyse repose sur l'invariabilité de la codification des résultats.

La spécificité de la méthode Morin-Chartier tient à un système de codage qui repose sur le concept d'unité d'information; cette unité se traduisant comme la plus petite unité de contenu. C'est également l'unité qui permet de découper le contenu d'un corpus d'entretiens semi-dirigés. Il peut s'agir d'un thème, d'un sujet, d'une idée ou d'une proposition. À partir du dénombrement de telles unités, il devient alors possible de mesurer les rémanences d'un sujet à l'intérieur du corpus. Une telle méthode permet d'analyser le contenu de tout ce qui est dit et écrit. Ainsi, une unité peut être « systématiquement découpée, classée, codée et compilée jusqu'à l'obtention de tableaux indiciels dont les données en résumé et précisent les caractéristiques sous divers angles » (Chartier, 2003, p. 2).

Quelle est la nature des connaissances que la méthode Morin-Chartier permet de révéler, dans le contexte de notre problématique de recherche? La question nous renvoie au but de l'analyse de contenu qui peut se définir ainsi : « Le but de l'analyse de contenu est l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non) » (Bardin, 1977, p. 39). Dans cette perspective, l'unité d'information apparaît comme étant l'indicateur quantifiable qui favorise la mise à jour des connaissances. En d'autres mots, après compilation, l'unité d'information devient un indicateur capable de révéler des réalités sous-jacentes au contenu des entretiens. C'est

pourquoi nous considérons que les résultats obtenus permettront de dresser un portrait objectif des processus communicationnels de la SAQ en relation avec l'accès à l'information en situation de crise.

3.4 Constitution du corpus

Soulignons tout d'abord que notre projet a obtenu l'aval du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM. Nous avons également obtenu le certificat d'achèvement de la formation d'introduction sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'EPTC, le groupe consultatif interagences en éthique de la recherche du gouvernement du Canada. L'échantillon de la population auprès de laquelle ont été recueillies les données a été constitué en considérant la structure administrative de la SAQ, telle que présentée dans l'organigramme (fig. 1.1). Cet organigramme illustre précisément les différents niveaux hiérarchiques qui sont concernés par le projet de recherche. Nous avons rencontré des participants pour chacun des différents niveaux¹⁰. L'organigramme que nous avons présenté ne fait pas mention des autres départements. Nous avons limité notre terrain d'investigation aux trois unités qui ont été directement impliquées dans la gestion de crise. Il s'agit du Service de la sécurité et prévention des pertes, du Service de l'exploitation des réseaux de vente et du Service des affaires publiques et communications. Nous avons également sélectionné les participants en tenant compte du fait que les postes qu'ils occupaient devaient être en lien avec les communications. Nous avons rencontré, dans cette optique, deux agents d'information et deux directrices des communications. Ces participants représentent près de 30 pour cent de notre échantillon.

Nous avons réalisé un total de 14 entrevues. Outre la question des communications, la sélection des participants a également été faite en tenant compte de la composition du comité de gestion de crise. Ce comité était composé de douze membres interservices et nous en

¹⁰ Nous n'avons pas rencontré, cependant, le président et chef de la direction, ni la vice-présidente du Service des affaires publiques et communications.

avons rencontré neuf. Les autres participants à notre étude ont été sélectionnés à titre d'observateurs privilégiés en raison de leurs fonctions dans l'organisation. Nous avons ainsi rencontré la vice-présidente à l'exploitation des réseaux de vente, la directrice principale des ventes de l'ouest du Québec, trois directeurs de secteur, deux directeurs de succursale, le directeur de la sécurité et prévention des pertes, un conseiller à la sécurité et prévention des pertes, une conseillère à la santé et sécurité au travail, deux agents d'information, la directrice des affaires publiques et la directrice des communications internes. Tous ces participants travaillent à Montréal. Notre sélection des participants comporte également le directeur de succursale qui a pris en charge la succursale de Baie-D'Urfé pendant la période de crise. Ce dernier travaille lui aussi à Montréal en temps normal.

Les entretiens ont été réalisés cinq mois après les événements de Baie-D'Urfé, entre le 9 mars et le 16 mai 2011. Les membres de l'organisation qui ont participé aux entretiens ont été recrutés par courriel. Nous avons préalablement obtenu l'aval de la Direction de l'exploitation des réseaux de vente pour la réalisation du projet de recherche. La plupart des entretiens ont eu lieu dans les bureaux des différents intervenants.

Nous avons également cherché un équilibre entre les niveaux hiérarchiques des différents intervenants. Nous avons en effet rencontré quatre participants qui se trouvent au niveau décisionnel, quatre au niveau intermédiaire et six qui travaillent sur le terrain. Cette distinction entre les types d'intervenant sur la base de leur niveau hiérarchique a été prise en compte dans la grille d'analyse (section 3.5). L'échantillon ainsi constitué peut être considéré comme représentatif pour quatre raisons principales : (i) nous avons rencontré plus de la moitié des membres qui ont travaillé dans la cellule de crise, (ii) nous avons établi un certain équilibre entre les niveaux hiérarchiques afin que la collecte de données puisse inclure les processus communicationnels concernant tout autant la haute direction que les membres de l'organisation qui travaillent sur le terrain, (iii) le Service des affaires publiques et communications est représenté par quatre participants, (iv) le tiers de notre échantillon est représenté par des participants qui ont des fonctions liées aux communications.

3.5 Grille d'analyse

La grille d'analyse est l'outil de référence qui est utilisé pendant le processus de codification. Elle est employée par l'analyste au cours du codage des unités de chacun des entretiens. Son application assure une certaine étanchéité des résultats par rapport à la subjectivité du codeur. Nous utilisons la méthode d'analyse de contenu Morin-Chartier avec l'aide du logiciel CLIP (Compilation logique de l'information et de la partialité) du laboratoire d'analyse de presse de la chaire de l'Université du Québec à Montréal. Ce logiciel sert essentiellement à compiler les unités pendant le processus de codification et à produire les tableaux indiciels pour la présentation des résultats.

Les catégories de classification du contenu générées par le logiciel CLIP dans le cadre de notre projet de recherche sont les suivantes : les sujets et les dossiers, le type d'intervenant, la période et l'engagement. Nous présentons ici le descriptif détaillé de ces différentes catégories qui ont été déterminées à partir des thèmes abordés dans le guide d'entretien¹¹. Dans la première catégorie, nous avons un total de 15 sujets et de 25 dossiers¹². Les dossiers sont toujours associés à un sujet, correspondant de cette façon à des sous-catégories plus précises ou plus spécifiques. En l'absence de sous-catégories, le dossier porte le même nom que le sujet. Il est à noter que le terme intervenant, qui est utilisé à plusieurs reprises, représente le participant interrogé.

Les sujets et les dossiers :

Contacts de l'intervenant avec le Service des affaires publiques et communications

Si l'intervenant prend contact d'une manière quelconque avec un représentant du service des affaires publiques et communications.

Dossiers : contact officiel, contact ponctuel.

¹¹ Le guide d'entretien se trouve à l'annexe B.

¹² Les notions de « sujet » et de « dossier » renvoient à des unités d'information.

Contacts de l'intervenant avec les équipes de travail

Si l'intervenant prend contact d'une manière quelconque avec un ou plusieurs membres de l'organisation dans le cadre de son travail. La personne contactée ne fait pas nécessairement partie des équipes de travail habituelles. On pense par exemple aux membres des autres services et des représentants syndicaux.

Dossiers : contact en personne, utilisation d'un dispositif technique¹³, type de contact non précisé.

Contacts de l'intervenant avec les équipes de succursale

Si l'intervenant prend contact d'une manière quelconque avec une succursale. Il peut s'agir d'un contact avec le directeur ou avec un employé.

Dossiers : contact en personne, utilisation d'un dispositif technique, type de contact non précisé.

Rétroaction

Le sujet s'applique aux unités qui correspondent au modèle des communications bidirectionnelles tel que défini précédemment (Gruning et coll., 1984, 1992). Cependant, il ne permet pas de faire la distinction entre les communications symétriques et asymétriques.

Dossiers : entre les succursales et l'intervenant, entre les équipes de travail et l'intervenant, entre les supérieurs et l'intervenant.

Priorités des intervenants

Ce sont les unités dont le contenu exprime la priorité des actions pour les intervenants.

Dossiers : priorités de l'organisation, directives d'un supérieur, demandes des subalternes.

Gestion de l'information

Le sujet est en lien avec les caractéristiques de l'information à gérer.

Dossiers : quantité d'information à gérer, qualité des informations disponibles.

Perception personnelle des communications internes de la SAQ

Il s'agit de l'opinion personnelle des intervenants en rapport avec les communications internes de l'organisation.

Dossier : perception personnelle des communications internes de la SAQ.

¹³ Dans le cadre de cette recherche, l'écrit est considéré comme un dispositif technique au même titre, par exemple, que l'Internet et le téléphone.

Sources d'information

Ce sujet comprend l'ensemble des sources d'information disponibles pour les intervenants. L'analyste doit coder les unités d'information dont le contenu fait référence à des sources internes dans le dossier *Sources internes* et celles dont le contenu fait référence à des sources externes dans le dossier *Sources externes*.

Dossiers : sources internes, sources externes.

Programme de gestion de crise

Le sujet rassemble les différents types de plan qui sont utilisés en situation de crise.

Dossiers : plan de gestion de crise, plan de contingence, plan de communication en situation de crise.

Suggestions d'amélioration pour la gestion de crise

Le sujet comporte toutes les suggestions d'amélioration en lien avec la gestion de crise.

Dossier : suggestions d'amélioration pour la gestion de crise.

Si l'intervenant considère la crise terminée

Le sujet comporte les unités dont le contenu décrit si la crise est terminée.

Dossier : si l'intervenant considère la crise terminée.

Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée

Le sujet comporte les unités dont le contenu décrit en quoi la crise n'est pas terminée.

Dossier : si l'intervenant ne considère pas la crise terminée.

Cohérence entre les communications internes et les communications externes

Le sujet s'applique à toutes les unités et a trait à la cohérence entre les interventions publiques de la SAQ et les communications internes de l'organisation.

Dossier : cohérence entre les communications internes et les communications externes.

Évaluation rétrospective de la gestion de crise

Le sujet comporte les évaluations des intervenants. Que ce soit en lien avec le contenu d'une évaluation officielle ou informelle, l'intervenant peut, par exemple, exprimer son opinion par rapport à la manière dont la gestion de la crise s'est déroulée.

Dossier : évaluation rétrospective de la gestion de crise.

Rôle des employés en succursale en ce qui concerne la transmission de l'information

Le sujet comporte les contenus portant sur le rôle des employés en succursale en ce qui a trait à la diffusion de l'information auprès du grand public.

Dossier : rôle des employés en succursale en ce qui a trait à la transmission de l'information.

Le type d'intervenant :

Décisionnel

Les intervenants décisionnels sont tous les participants qui font partie de la coalition dominante (L. Grunig et coll., 2002; Minstzberg, 1986)¹⁴. Dans le cas présent, il s'agit de la vice-présidente du Service de l'exploitation des réseaux de vente, du directeur du Service de la sécurité et prévention des pertes, de la directrice des communications internes et de la directrice des affaires publiques.

Intermédiaire

Les intervenants intermédiaires comprennent les cadres et le personnel administratif qui assurent le lien entre la coalition dominante et le personnel qui se trouve directement sur le terrain. Il s'agit de la directrice principale des ventes de l'ouest du Québec, de la conseillère à la santé-sécurité au travail et des deux agents d'information que nous avons rencontrés.

Terrain

Les intervenants sur le terrain incluent tous les cadres et les employés de soutien qui travaillent sur la route et dans les succursales. Cette catégorie exclut par contre les employés réguliers et les employés à temps partiel qui occupent des postes syndiqués (SEMB) dans les succursales. Les intervenants rencontrés sur le terrain sont deux directeurs de succursale, trois directeurs de secteur et un conseiller à la sécurité et prévention des pertes. Nous n'avons pas interrogé les employés en succursales en raison du fait que notre recherche se limite à l'articulation des processus communicationnels d'un point de vue administratif.

La période :

Normale

La période normale correspond à tous les éléments qui ne sont pas en lien avec les événements de Baie-D'Urfé. La période de temps considérée normale varie d'un intervenant à l'autre en fonction de son expérience dans l'organisation. C'est pourquoi nous faisons référence au quotidien ordinaire tel que vécu à la SAQ, dans la mesure où Baie-D'Urfé est l'unique situation problématique abordée directement dans le cadre de cette recherche. Les unités codées dans cette catégorie font ainsi référence à ce que l'intervenant considère lui-même comme étant une période normale dans l'organisation.

¹⁴Rappelons que la coalition dominante est le groupe qui, dans l'organisation, prend des décisions de nature stratégique et qui dispose à cet effet d'une relative autonomie : « Our data show that the senior public relations officer in excellent departments played a role in making strategic organizational decisions, was a member of the dominant coalition or had access to this powerful group of organizational leaders, and had relative autonomy from excessive clearance rules to play this strategic role » (L. Grunig et coll, 2002, p. 22).

Crise

La période de crise débute le 18 octobre 2010, soit la date de l'évènement de Baie-D'Urfé. La cellule de crise a cessé ses opérations après six semaines, soit le 29 novembre 2010. Cependant, la fin de la période de crise n'est pas déterminée officiellement et peut varier d'un participant à l'autre. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous demandons aux différents participants de s'exprimer à ce sujet.

L'engagement

L'engagement est une catégorie particulière, car elle ne fait pas référence à une information factuelle, mais plutôt à l'appréciation du participant à l'égard de cette information. Plus précisément, l'engagement consiste à évaluer l'orientation des unités d'information selon qu'elles soient positives, négatives ou neutres. L'analyste évalue l'orientation en répondant à la question suivante : **est-ce que le propos du participant à l'égard de tel sujet et de son dossier correspondant est favorable, défavorable ou neutre par rapport aux communications organisationnelles de la SAQ?** Cette question est inspirée du modèle proposé par Leray (2008) dans son ouvrage *L'analyse de contenu. De la théorie à la pratique* :

Cette question oblige le codeur à se concentrer sur le contenu et le sujet de l'unité qu'il code, même si le contexte du document joue forcément un rôle puisque l'unité n'est que momentanément isolée de ce qui l'entoure. C'est par le cumul de tous les bulletins de présence que constitue la codification de chaque unité que le contenu d'un document prend sa place et se qualifie dans une analyse. (Leray, 2008, p. 72)

L'orientation des unités fait référence à des valeurs accordées par les participants, qu'elles soient positives ou négatives. Les valeurs représentent une appréciation qui repose sur la base d'un jugement. Il peut s'agir d'un point de vue favorable ou critique à une question donnée. Le caractère personnel des valeurs peut contribuer à rendre difficile la codification. C'est pourquoi l'analyste a eu recours à la question modèle présentée précédemment. De plus, nous avons limité l'évaluation de l'orientation aux éléments en lien avec les communications organisationnelles de la SAQ. Dans les cas d'incertitude, l'unité était automatiquement classée neutre.

Positif

L'engagement positif désigne une orientation explicitement favorable aux communications organisationnelles.

Négatif

L'engagement négatif désigne une orientation explicitement défavorable aux communications organisationnelles.

Neutre

Le neutre est la valeur par défaut attribuée à l'ensemble des unités d'information qui ne présentent aucune orientation clairement établie. La valeur s'applique également aux affirmations descriptives en lien avec les communications organisationnelles.

En résumé, la grille d'analyse utilisée comprend les différentes catégories de classification du contenu qui ont été générées par le logiciel CLIP dans le cadre de notre projet de recherche¹⁵. Pour chaque unité d'information dans le corpus, l'analyste doit saisir, à l'aide du logiciel, le sujet, le dossier, le type d'intervenants, la période et l'engagement qui correspondent au contenu traité. Les unités sont ensuite compilées par le logiciel pour la production des tableaux indiciels¹⁶. Afin d'assurer la validité de l'analyse, les résultats doivent rester indépendants du processus de codage, c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas varier en fonction du codeur.

3.6 L'anonymat des participants

Nous avons établi un système de codage pour distinguer la source des citations provenant des personnes interrogées. Ce codage a pour objectif de respecter l'anonymat des participants. Nous déterminons de cette manière les intervenants de terrain (T), les intermédiaires (I) et les décisionnels (D). Nous ajoutons un numéro qui correspond à la personne rencontrée. Ce numéro est associé de manière aléatoire; il ne représente en rien l'ordre des participants rencontrés. Voici l'ensemble des codes utilisés pour représenter les participants de notre étude de cas : D1, D2, D3, D4, I1, I2, I3, I4, T1, T2, T3, T4, T5 et T6.

¹⁵ Nous retrouvons une version schématisée de la grille d'analyse à l'annexe C.

¹⁶ L'ensemble des tableaux indiciels produit par le logiciel CLIP se trouve à l'annexe D.

3.7 Les limites de l'étude et la posture du chercheur

Nous avons défendu le caractère objectif de l'analyse de contenu qui repose sur une grille d'analyse et des catégories précises de classification. Il est maintenant question des limites inhérentes au projet de recherche. Une première limite concerne la transférabilité. Cette notion renvoie à l'idée que les conclusions de la recherche puissent s'étendre à d'autres contextes. Est-ce que les résultats de notre étude pourront s'appliquer à d'autres organisations ou à d'autres crises qui pourraient survenir à la SAQ? Notre objet de recherche porte sur les processus communicationnels pendant une situation de crise, dont l'une des conséquences pourrait être de mettre en cause l'accès à l'information tel que celui-ci se réalise en situation normale. Le choix du cas dont nous traitons a été déterminé en fonction de son aspect typique, eu égard à notre question de recherche : « A case is typically regarded as a specific and bounded (in time and place) instance of a phenomenon selected for study. Ex : person, group, process, organization » (Leonard, 2005, p. 102). L'organisation sélectionnée devait posséder une structure formelle, un département responsable des communications organisationnelles et avoir traversé une situation de crise dans son histoire récente. La SAQ répondait à tous ces critères. Il n'empêche que la présentation d'un cas unique ne permet pas la transférabilité des résultats de la recherche à d'autres organisations, mêmes similaires. Il faut être conscient de cette limite. Notre analyse des processus communicationnels de la SAQ constitue tout au plus une illustration de la façon dont une grande organisation peut réagir à une situation de crise. Cependant, l'analyse des processus communicationnels permet de dégager certains éléments significatifs (certains nœuds) dans la structure des communications internes. Il pourrait être intéressant de prendre en considération ces différents éléments lors d'une étude ultérieure. De plus, la non-transférabilité des résultats n'enlève rien à la pertinence de la démarche méthodologique ni à l'originalité du corpus de recherche.

Une seconde limite concerne notre posture de chercheur. Nous sommes dans la situation particulière du chercheur également employé dans le réseau de succursales de la SAQ, depuis 2006, à titre de caissier-vendeur. Nous sommes conscients de l'existence possible de biais inhérents à nos habitus d'employé syndiqué. Cette situation nous oblige à faire preuve de

vigilance pour éviter les partis-pris et les jugements de nature subjective. C'est pourquoi nous avons pris certaines précautions pour restreindre les effets possiblement préjudiciables d'une telle situation pour la recherche. Premièrement, notre objet de recherche est orienté vers la structure des communications internes en situation de crise. Il s'agit d'un terrain d'étude qui ne touche aucunement à nos fonctions régulières d'employé dans une succursale de la SAQ. D'ailleurs, les participants rencontrés pour les entretiens sont exclusivement des cadres et des membres de l'appareil administratif. De plus, les quatre employés syndiqués que nous avons rencontrés n'appartiennent pas au même syndicat¹⁷. Deuxièmement, nous avons assuré notre liberté d'opinion auprès de la direction de la SAQ en rencontrant, à cet effet, la vice-présidente du Service de l'exploitation des réseaux de vente qui n'a posé aucune condition à la réalisation de l'étude. Le projet de recherche fut autorisé dans sa forme initiale. Nous avons obtenu l'autorisation de rencontrer les différents participants avec la version originale du questionnaire, entérinée par notre direction de recherche. Troisièmement, nous nous sommes engagés dans notre demande d'approbation éthique auprès du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM à ne pas induire de réponses auprès des personnes interrogées et à conserver une entière ouverture d'esprit face aux opinions recueillies lors des entrevues. Par conséquent, l'ensemble de ces précautions assure l'objectivité de la démarche méthodologique.

Par ailleurs, il convient de souligner que notre posture particulière présente aussi certains avantages. Elle nous a permis d'être rapidement à l'aise au sein d'une structure organisationnelle complexe, tout en facilitant l'accès aux différentes autorisations et personnes interrogées. Pour toutes ces raisons, nous considérons être en mesure de proposer un portrait empirique des processus communicationnels en situation de crise et de soumettre une analyse objective de la manière dont les membres de l'organisation ont accès à l'information.

¹⁷ Il s'agit du conseiller à la sécurité et prévention des pertes, de la conseillère à la santé et sécurité au travail et de deux agents d'information.

3.8 Processus de validation des résultats

La validation des résultats a nécessité l'utilisation d'un codeur externe. L'objectif de l'exercice est d'assurer une relation objective entre les catégories d'analyse et le contenu du corpus. Les unités d'information doivent rester identiques, peu importe celui qui utilise le système de codage. Le processus de validation traduit notre préoccupation d'obtenir des résultats comparables pour chacun des entretiens.

Le processus de validation s'est articulé en quatre étapes. En premier lieu, nous avons commencé par coder l'ensemble du corpus. Ce fut l'occasion d'expérimenter la méthode Morin-Chartier et le logiciel CLIP que nous utilisions pour la première fois. Nous avons ainsi été en mesure de raffiner notre grille d'analyse. En deuxième lieu, nous avons rencontré un codeur externe pour lui expliquer notre grille d'analyse et notre système de codage. Nous avons pris un entretien au hasard que nous avons codé ensemble. Les divergences d'opinion, sur certains points, nous ont conduits à revoir quelque peu la grille d'analyse en fonction de l'application des différentes catégories. En troisième lieu, nous avons codé une deuxième fois l'ensemble du corpus en tenant compte des modifications apportées à notre système de codage. Pour la dernière étape, nous avons sélectionné au hasard un entretien pour chacun des types d'intervenant, soit un décisionnel, un intermédiaire et un intervenant sur le terrain. Ces trois verbatims ont été remis au codeur externe. Nous avons ensuite comparé les résultats de ce groupe test avec ce que nous avons obtenu avec les mêmes intervenants. Selon le Laboratoire d'analyse de presse de la chaire de relations publiques de l'UQAM, une marge d'erreur de 10 % est normalement tolérée quand il s'agit de l'analyse d'une couverture de presse standard par deux codeurs différents.

Il est à noter que notre corpus comprend 14 entrevues. Il s'agit d'un corpus particulièrement important. Les verbatims font 232 pages et 7638 lignes. Notre méthode d'analyse nous a permis de coder un total de 866 unités pour l'ensemble de ces 14 entrevues. Nous avons codé 431 unités pour la période de crise et 435 unités pour la période normale. Pour le processus de validation, les trois verbatims testés comptent 209 unités. Il s'agit d'une

proportion de 23,4 %. Cette proportion augmente si nous considérons, dans notre méthode, le fait que nous ayons codé une quatrième entrevue avec le codeur externe. Toujours selon le Laboratoire d'analyse de presse, les groupes tests représentent généralement 10 % d'un corpus. Dans notre approche méthodologique, nous avons décidé d'augmenter cette proportion en raison du nombre de catégories d'analyse de contenu et de l'ampleur du corpus. Ce sont deux éléments qui peuvent contribuer à augmenter la marge d'erreur.

Sur les 209 unités testées dans le cadre du processus d'évaluation, nous avons dénombré 32 erreurs. Il s'agit d'une marge d'erreur de 15 %, marge que nous pouvons considérer pour l'ensemble du corpus. Cette marge d'erreur est relativement élevée pour une analyse de contenu. Nous considérons, pour cette raison, que l'ampleur du corpus et le nombre de catégories d'analyse ne suffisent plus pour justifier l'écart entre les résultats. Une hypothèse serait de considérer la transcription du langage parlé comme étant plus difficile à coder que le langage écrit. La norme d'une marge d'erreur de 10 % repose en effet sur des analyses de contenu issus de la presse imprimée. Dans un contexte journalistique, les contenus et les positions des interlocuteurs sont plus faciles à circonscrire que dans un entretien. Un élément qui vient appuyer cette hypothèse concerne l'orientation des propos tenus par les participants à notre recherche. Si nous faisons abstraction de l'évaluation de cette catégorie, nous dénombrons uniquement 23 erreurs. Il s'agit d'une marge d'erreur de 11 %. La réduction de la marge d'erreur montre que les positions personnelles qui sont exprimées à l'oral peuvent prêter à confusion.

Nous pouvons conclure que les catégories de la grille d'analyse sont suffisamment précises pour prétendre à l'objectivité du processus de codage. À la suite du processus de validation, les résultats semblent suffisamment significatifs pour que nous soyons en mesure de répondre à la question de recherche sur les processus communicationnels de la SAQ en situation de crise. Nous devons cependant faire preuve de nuance quant à l'interprétation des résultats ayant trait à l'engagement, c'est-à-dire à l'orientation positive, négative ou neutre des propos exprimés par les participants.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Au chapitre précédent, nous avons présenté le cadre méthodologique de notre recherche, précisant les modalités de notre étude de cas. Rappelons que la recherche terrain a permis de réaliser 14 entretiens semi-dirigés, effectués auprès de différents cadres et membres du personnel administratif de la SAQ. Nous avons rencontré trois types d'intervenant, soit les décisionnels, les intermédiaires et les intervenants sur le terrain. L'analyse de contenu repose sur les verbatims de ces entretiens, analysés à l'aide de la méthode Morin-Chartier (Chartier, 2003; Morin, 2003; Leray, 2008). Au terme d'un processus de codification, nous sommes maintenant en mesure de présenter les résultats de la recherche. Ceux-ci sont traités en relation avec les différentes catégories que nous avons définies au chapitre précédent. Dans le présent chapitre, nous présenterons les résultats sous forme de tableaux indiciels qui permettent de visualiser différentes mesures. Avant de présenter les résultats de l'analyse de contenu, nous définirons les différents indices qui ont été utilisés pour la production des tableaux.

4.1 Présentation des indices

Nous avons retenu trois indices utilisés par le Laboratoire d'analyse de presse Caisse-Chartier de l'Université du Québec à Montréal pour la production des tableaux indiciels. Ces indices sont : (1) la fréquence, (2) la partialité et (3) le poids-tendance (Leray, 2008).

- a) La fréquence s'exprime en pourcentage et sert à désigner, sur un plan quantitatif, la proportion de la présence d'un sujet¹⁸ par rapport à l'ensemble du corpus. Une fréquence élevée, par exemple, désigne que le sujet a été repéré un grand nombre de fois.
- b) La partialité présente, en pourcentage, la quantité d'unités orientées (les unités dont l'engagement est positif ou négatif) par rapport à l'ensemble des unités. Par exemple, une partialité élevée à l'égard d'un sujet quelconque indique que celui-ci a suscité un grand nombre de réactions de la part des intervenants. Une partialité faible signifie, *a contrario*, que le sujet comporte une valeur de neutralité assez élevée (peu d'engagement). La valeur de la partialité se calcule de la façon suivante¹⁹ :

$$\text{Partialité (\%)} = [\sum \text{UI}(+) + \sum \text{UI}(-)] / (\sum \text{UI du corpus}) \times 100^{20}$$

La moyenne constatée par le Laboratoire depuis 25 ans s'établit à 40 % de partialité, c'est-à-dire que 40 % des unités sont orientées (positives ou négatives) et que 60 % des unités sont neutres. La partialité constitue ainsi tout autant un indice de réaction que de neutralité, par rapport à un sujet donné.

- c) Le poids-tendance est en quelque sorte un indice de l'engagement qui précise si le point de vue des intervenants interrogés est positif, négatif ou neutre en regard d'un sujet particulier. Par exemple, un poids-tendance particulièrement négatif à l'égard d'un sujet donné signifie que les participants ont présenté un point de vue le plus souvent défavorable à l'égard de ce sujet. Le calcul du poids-tendance s'élabore de la façon suivante :

¹⁸ Rappelons que les notions de « sujet » et de « dossier » renvoient à des unités d'information.

¹⁹ La méthode Morin-Chartier (Chartier, 2003) est reprise par Leray (2008) d'où proviennent les formules reproduites.

²⁰ Le symbole \sum est mis pour « somme »; UI, pour « unité d'information » (Leray, 2008).

$$\text{Poids-tendance} = \frac{[\sum \text{UI}(+) - \sum \text{UI}(-)]}{[\sum \text{UI}(+) + \sum \text{UI}(-)]} \times 100$$

L'échelle du poids-tendance s'étend de -100 à +100, 0 indiquant que la couverture est neutre.

4.2 La rétroaction et les contacts

Le tableau 4.1 compare, entre la période de crise et la période normale, la partialité et le poids-tendance pour les quatre premiers sujets de la grille d'analyse. Il s'agit de la Rétroaction²¹, des Contacts avec le Service des affaires publiques et communications, des Contacts avec les équipes de succursales et des Contacts avec les équipes de travail.

Sujets	Partialité % (crise)	Poids-tendance (crise)	Partialité % (normale)	Poids-tendance (normale)
Rétroaction	25,3	2,4	44,4	1,6
Contacts avec le Service des communications	0,0	0,0	4,5	0,4
Contacts avec les équipes de succursale	0,0	0,0	25,6	1,2
Contacts avec les équipes de travail	2,6	0,4	9,8	2,0

Tableau 4.1 Partialité et poids-tendance en fonction de la période.

Dans tous les cas, la partialité est plus élevée pendant la période normale. Autrement dit, l'analyse du discours concernant ces quatre sujets démontre que les intervenants ont été plus

²¹ Les titres des catégories d'analyse, que l'on retrouve également dans les différents tableaux, sont reproduits avec la majuscule à l'intérieur du texte.

neutres quand il était question des événements entourant l'incident de Baie-D'Urfé. Dans le même sens, nous constatons que toutes les unités codées pour les sujets Contacts avec le Service des communications et Contacts avec les succursales ont été neutres pour la période de crise.

4.3 La rétroaction

Le sujet Rétroaction est celui qui a suscité le plus d'unités orientées avec un taux de 25,3 % en période de crise et de 44,4 % en période normale (tableau 4.1). Il s'agit également du seul sujet sur lequel les intervenants semblent avoir tenu un discours plus favorable pendant la période de crise (2,4) que pendant la période normale (1,6). Les participants à l'étude ont particulièrement apprécié l'implication des membres de l'organisation en ce qui a trait au partage de l'information :

« Tout le monde a très, très bien collaboré. Et je recevais même des fois des choses de gens que je n'avais pas sollicitées. On me disait, « Ben un tel, tu lui as demandé de quoi. Il m'en a parlé, alors je te l'ai envoyé. » Oui, ça été vraiment ... c'était bien » (I3²²).

Pour les autres sujets du tableau 4.1, les poids-tendances sont moins favorables pour la période de crise.

Le tableau 4.2 comporte les trois dossiers qui correspondent, dans la grille d'analyse, au sujet Rétroaction. Nous avons voulu observer de quelle manière s'articule la Rétroaction entre les intervenants rencontrés et les différents niveaux hiérarchiques. Nous avons restreint ces processus à trois relations : Entre les succursales et l'intervenant, Entre les équipes de travail et l'intervenant, et Entre les supérieurs et l'intervenant. Le tableau 4.2 fait également la distinction entre les résultats pour la période de crise et ceux pour la période normale.

²² Les différents codes, qui sont présentés dans le cadre méthodologique, assurent l'anonymat des participants à l'étude. La lettre « I » est utilisée pour le type d'intervenant intermédiaire.

Rétroaction	Partialité % (crise)	Poids-tendance (crise)	Partialité % (normale)	Poids-tendance (normale)
Entre les succursales et l'intervenant	33,3	1,2	51,3	-3,2
Entre les équipes de travail et l'intervenant	23,5	0,8	32,5	-0,4
Entre les supérieurs et l'intervenant	16,7	0,4	48,6	4,8

Tableau 4.2 Partialité et poids-tendance pour les dossiers du sujet Rétroaction.

La partialité diminue pour la période de crise par rapport à la période normale pour tous les dossiers. La Rétroaction Entre les succursales et l'intervenant en période normale a suscité le plus d'unités orientées (51,3). Ce dossier a suscité d'autant plus de réactions chez les participants que l'évènement déclencheur de la crise a eu lieu dans une succursale :

« Là, j'appelle à la succursale. C'est sûr et certain que ... ben là ça ne répond pas non plus. J'commence à être inquiet aussi un peu. Par la suite j'ai réussi à rentrer en contact. C'est la police qui m'a répondu. Pourquoi la police m'a répondu? Parce qu'à ce moment-là, on m'a dit que l'employée avait été blessée » (T5²³).

Le dossier Entre les succursales et l'intervenant semble être le plus défavorable du point de vue des participants pendant la période normale (-3,2). Il devient ensuite le plus positif pour la période de crise (1,2). Le poids-tendance de la Rétroaction Entre les équipes de travail et l'intervenant devient également positif pour la période de crise (0,8). La Rétroaction Entre les supérieurs et l'intervenant est le seul dossier dont le poids-tendance diminue pour la période de crise (0,4) par rapport à la période normale (4,8). Il s'agit par le fait même du poids-tendance le plus défavorable pour la période de crise, malgré le fait que sa valeur reste toujours positive.

²³ La lettre T désigne les intervenants sur le terrain.

4.4 Le Service des affaires publiques et communications

Sujet	Fréquence % (crise)	Fréquence % (normale)
Contacts avec le Service des affaires publiques et communications	0,9	2,50

Tableau 4.3 Contacts avec le Service des affaires publiques et communications.

Le tableau 4.3 présente la fréquence des unités codées pour le sujet Contacts avec le Service des affaires publiques et communications par rapport à l'ensemble du corpus pour la période de crise et la période normale. Nous remarquons que cette fréquence diminue quand il est question de l'événement qui s'est produit à la succursale de Baie-D'Urfé. Autrement dit, nous avons retrouvé moins d'unités portant sur le sujet Contacts avec le Service des affaires publiques et communications quand il était question de la période de crise que lors de la période normale.

Nous avons ensuite calculé pour le même sujet la proportion d'unités en fonction du type d'intervenant. Ainsi, par rapport à toutes les unités qui correspondent au sujet Contacts avec le Service des affaires publiques et communications, 43,3 % de ces unités proviennent des intervenants décisionnels, et ce dans une proportion de 10 % pour la période de crise et de 33,3 % pour la période normale. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.4 pour chacun des types d'intervenant.

Nous remarquons, dans le même tableau, que ce sont les Décisionnels qui tiennent un discours dont la fréquence d'unités est la plus élevée au cours de la période normale. Ce sont cependant les Intermédiaires qui font le plus mention du Service des affaires publiques et communications au cours de la période de crise. L'extrait suivant illustre ce changement dans la fréquence des contacts entre les intervenants intermédiaires et le Service des affaires publiques et communications :

« On se parle souvent plusieurs fois par jour, pis après ça peut être une fois par mois dépendamment des dossiers. Mais si je prends exemple de la situation malheureuse qui est arrivée à Baie-D'Urfé, en octobre dernier, ben à partir de cet événement-là, nous avons été en contact là, 24/24 [...] » (13).

Par ailleurs, nous remarquons également que la fréquence diminue pour les trois types d'intervenant entre la période normale et la période de crise. Le taux va jusqu'à devenir nul pour les intervenants sur le terrain, comme montré dans le tableau 4.4.

Types d'intervenant	Fréquence % (crise)	Fréquence % (normale)
Décisionnel	10,0	33,3
Intermédiaire	16,7	20,0
Terrain	0,0	20,0
Total:	26,7	73,3

Tableau 4.4 Contacts avec le Service des affaires publiques et communications en fonction des différents types d'intervenant.

4.5 Les types de contacts entre les membres de l'organisation

Le tableau 4.5 présente les différents moyens utilisés par les intervenants pour entrer en contact avec les équipes de travail et les succursales. C'est le dossier Utilisation de dispositifs techniques qui affiche le plus d'unités orientées. Il s'agit également du moyen de communication dont le poids-tendance est le plus positif en période de crise (0,4). Il reste que le poids-tendance pour les dossiers Contacts en personne et Utilisation de dispositifs techniques est plus favorable pendant la période normale. Il est à remarquer que le dossier Type de contact non précisé en période normale a un poids-tendance négatif (-0,8). Ce dernier dossier soulève un certain questionnement puisque les unités correspondantes pourraient relever, en réalité, des deux autres dossiers.

Dossiers	Partialité % (crise)	Poids-tendance (crise)	Partialité % (normale)	Poids-tendance (normale)
Contacts en personne	0,0	0,0	12,7	2,0
Utilisation de dispositifs techniques	3,4	0,4	25,0	2,0
Type de contact non précisé	0,0	0,0	18,2	-0,8

Tableau 4.5 Partialité et poids-tendance pour les types de contact.

La figure 4.1 reprend les dossiers précédents pour illustrer la fréquence en fonction de la période. Nous remarquons que la fréquence des Contacts entre personnes diminue d'environ 50 % entre la période normale et la période de crise. Le Type de contact non précisé et l'Utilisation de dispositifs techniques restent quant à eux relativement stables. Finalement, la fréquence du dossier Utilisation de dispositifs techniques (3,3 %) dépasse légèrement celle du dossier Contacts entre personnes (3,2 %) pour la période de crise. En période normale, il s'agit plutôt du dossier Contacts entre personnes qui possède la plus haute fréquence (6,4 %).

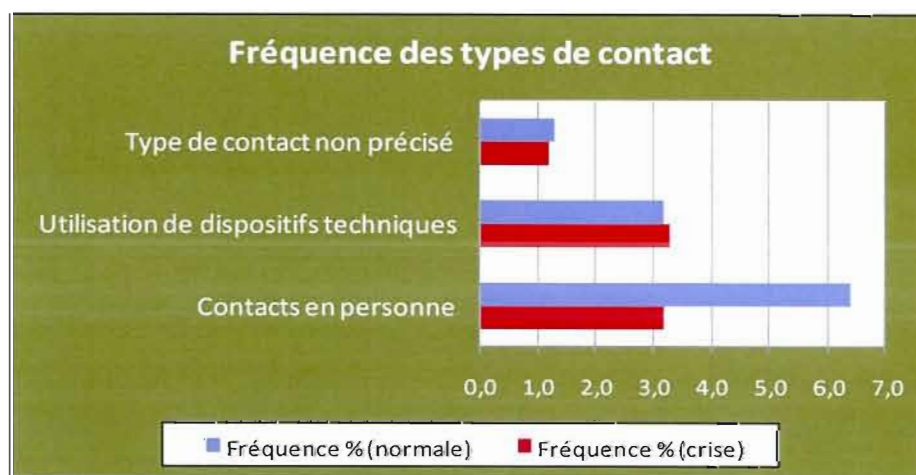


Figure 4.1 Fréquence de différents types de contact en fonction de la période.

4.6 Les priorités

Nous allons maintenant aborder le sujet Priorité des intervenants. Cette catégorie se décline en trois dossiers qui sont les Priorités de l'organisation, les Directives d'un supérieur et les Besoins des subalternes. En période normale, ce sont les Besoins des subalternes qui cumulent le plus d'unités orientées. Cette situation change en période de crise pour les Directives d'un supérieur. Nous constatons également que les poids-tendance pour tous ces dossiers restent relativement neutres.

Priorités des intervenants	Partialité % (crise)	Poids-tendance (crise)	Partialité % (normale)	Poids-tendance (normale)
Priorités de l'organisation	0,0	0,0	0,0	0,0
Directives d'un supérieur	10,0	0,4	0,0	0,0
Besoins des subalternes	5,1	0,0	10,0	0,4

Tableau 4.6 Partialité et poids-tendance pour les Priorités des intervenants.

La figure 4.2 permet de visualiser la fréquence des dossiers correspondant au sujet Priorités des intervenants en fonction de la période. Toutes catégories confondues, c'est le dossier Besoins des subalternes en situation de crise qui affiche la plus haute fréquence (4,5 %). Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport à la fréquence de ce dossier en période normale (1,2 %).

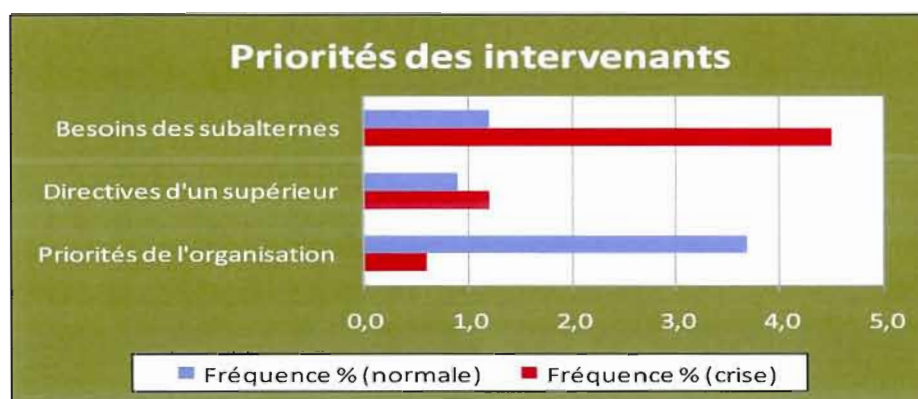


Figure 4.2 Priorités des intervenants en fonction de la période.

Il est intéressant de remarquer que la fréquence du dossier Directives d'un supérieur (1,2 %) surpasse le dossier Priorités de l'organisation en période de crise (0,6 %). Ce dernier

était pourtant celui qui possédait la plus grande fréquence en période normale (3,7 %). L'extrait suivant nous apparaît représentatif de ce changement :

« On a échangé sur ce que nous on a eu sur le terrain, parce qu'on avait vécu sept jours déjà. Et on s'est mis un petit plan d'action. C'est sûr que les directives de la directrice étaient claires. Il faut que vous soyez avec vos gens. Assurez-vous que vous êtes avec les directeurs de succursale, allez poser des questions avec les employés » (T6).

Les priorités organisationnelles occupent moins de place dans le discours des participants quand il est question de la situation de crise.

4.7 Gestion de l'information

Le tableau 4.7 porte sur le sujet Gestion de l'information. Les deux dossiers correspondants à ce sujet sont la Quantité et la Qualité de l'information disponible. En situation normale, le poids-tendance pour la Quantité de l'information est plus défavorable (-5,6) que pour la Qualité (0,4). En période de crise, la Qualité a un poids-tendance inférieur (-2,0) à la Quantité (-0,8). Ainsi, pour les intervenants, la qualité de l'information semble davantage un problème en situation de crise même si, dans certains commentaires, ce dossier apparaît comme étant intimement lié à la quantité de l'information disponible :

« Là ça fait qu'il y a beaucoup, beaucoup d'information. Laquelle est la bonne? Laquelle est pertinente? Laquelle on croit qui serait importante à véhiculer? » (D4²⁴)

C'est également la Qualité de l'information disponible en période de crise qui a le plus d'unités orientées (50 %).

²⁴ La lettre D désigne les intervenants décisionnels.

Gestion de l'information	Partialité % (crise)	Poids-tendance (crise)	Partialité % (normale)	Poids-tendance (normale)
Quantité d'information à gérer	18,2	-0,8	42,4	-5,6
Qualité des informations disponibles	50,0	-2,0	38,9	0,4

Tableau 4.7 Partialité et poids-tendance pour la gestion de l'information

La figure 4.3 donne une perspective différente sur les résultats du tableau précédent. Il met à jour la fréquence des unités codées pour le sujet Gestion de l'information en fonction de la période. Nous observons que la fréquence des unités en lien avec la Quantité de l'information à gérer diminue d'environ 70 % en période de crise. Il s'agit pourtant de la fréquence la plus importante en période normale (3,8 %). Quant à la Qualité des informations disponibles, la fréquence reste sensiblement la même, peu importe la période. Finalement, la fréquence des unités en période de crise est plus importante sur le plan qualitatif (2,1 %) que sur le plan quantitatif (1,3 %).

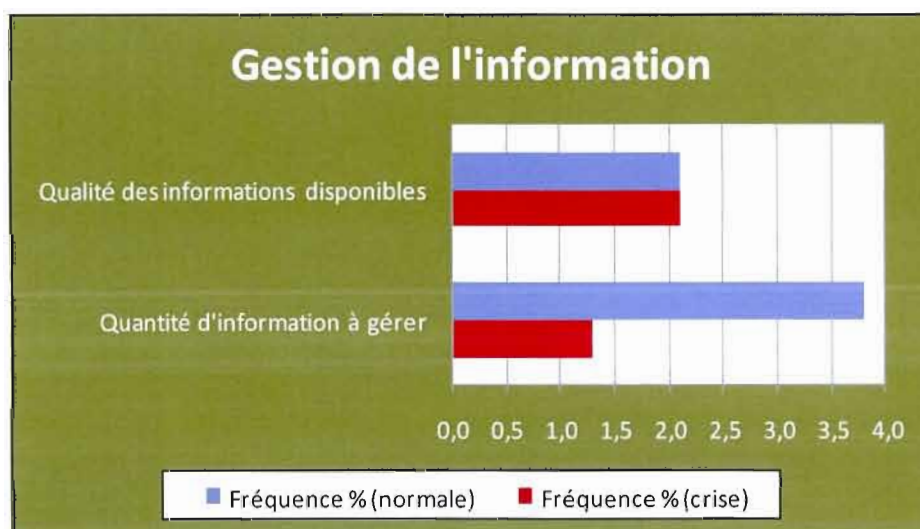


Figure 4.3 Gestion de l'information en fonction de la période.

4.8 Communications organisationnelles

Le tableau 4.8 présente les résultats pour les sujets Perception personnelle des intervenants par rapport aux communications internes de l'organisation et Cohérence entre les communications internes et les communications externes.

Dans un premier temps, le taux de partialité augmente entre la période normale et la période de crise pour les deux catégories d'analyse. C'est le sujet Perception personnelle des communications internes de la SAQ en période de crise qui, dans le tableau 4.8, montre la plus grande proportion d'unités orientées (90,9 %). Toutes catégories d'analyse confondues, il s'agit d'ailleurs du sujet qui affiche le taux de partialité le plus élevé.

Sujets	Partialité % (crise)	Poids-tendance (crise)	Partialité % (normale)	Poids-tendance (normale)
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	90,9	2,4	69,2	10,4
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	28,6	-0,8	16,7	0,4

Tableau 4.8 Communications organisationnelles en fonction de la période.

Dans un deuxième temps, la valeur du poids-tendance pour les deux sujets est inférieure en période de crise. Le point de vue des intervenants semble ainsi moins favorable aux communications internes de la SAQ, ainsi qu'à la Cohérence entre les communications internes et externes pendant la période de crise.

Finalement, le poids-tendance du sujet Perception des communications internes reste toujours positif, tandis que le poids-tendance du sujet Cohérence devient négatif en situation de crise (-0,8). Cependant, la Perception des communications internes connaît la plus grande variation. Pour le sujet de la Cohérence, la variation est beaucoup moins élevée entre les deux périodes.

4.9 Fin de la crise

Le tableau 4.9 fournit une illustration de la perception des intervenants sur la fin de la crise. Il s'agit des sujets Si l'intervenant considère la crise terminée et Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée. Nous retrouvons dans ce tableau sensiblement les mêmes taux pour les deux sujets. Autrement dit, le corpus de recherche affiche presque autant d'unités pour dire que la crise est terminée que pour dire qu'elle ne l'est pas.

Fin de la crise	Fréquence %
Si l'intervenant considère la crise terminée	0,9
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	0,8

Tableau 4.9 Perception des intervenants par rapport à la fin de la crise.

La figure 4.4 traduit les résultats du tableau précédent en fonction du type d'intervenant. L'analyse de contenu révèle que c'est dans la catégorie des Décisionnels que l'on retrouve le plus grand nombre d'unités (0,6 %) favorables à l'idée que la crise est terminée. Les Intermédiaires sont ceux qui ont émis le plus d'unités codées dans le contexte où ils ne considéraient pas la crise terminée (0,4 %). Nous retrouvons chez les intervenants sur le Terrain la même proportion d'unités pour les deux catégories. Le cumul des unités pour les intervenants sur le Terrain est inférieur à ce que nous trouvons pour les deux autres types d'intervenants, et ce, même s'ils sont plus nombreux parmi l'ensemble des participants rencontrés. Il s'agit donc d'un sujet qui a été moins abordé par ce type d'intervenant.

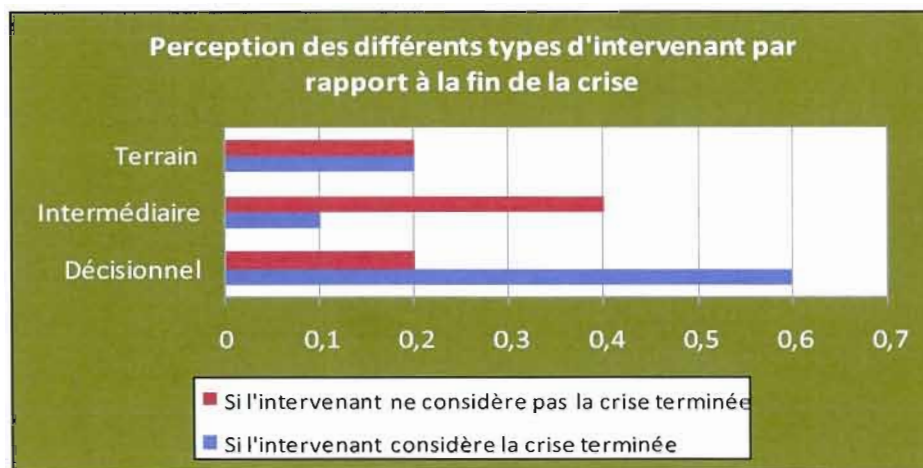


Figure 4.4 Fin de la crise en fonction des types d'intervenant.

4.10 Programme de gestion de crise

La prochaine catégorie d'analyse traitée est le Programme de gestion de crise. Nous avons divisé cette catégorie en trois dossiers qui sont le Plan de communication, le Plan de contingence et le Plan de gestion de crise. La figure 4.5 présente la fréquence des unités pour chacun de ces dossiers par rapport à l'ensemble des unités du corpus. Le Plan de contingence²⁵ est le dossier dont la fréquence est la plus élevée (0,9 %). Le Plan de communication vient en deuxième position (0,5 %). Cette catégorie regroupe toutes les unités dont le contenu porte sur des éléments relatifs à la communication dans le cadre d'un programme de gestion de crise. Finalement, c'est le Plan de gestion de crise qui affiche le moins d'unités dans le discours des intervenants (0,2 %). Ces unités concernent l'utilisation d'un plan spécifique à la gestion de crise.

²⁵ Rappelons que, règle générale, ce type de plan est mis en branle pour faire face à des situations d'urgence qui ne sont pas des situations de crise. C'est du moins ainsi qu'il a été considéré dans le cadre de cette recherche.

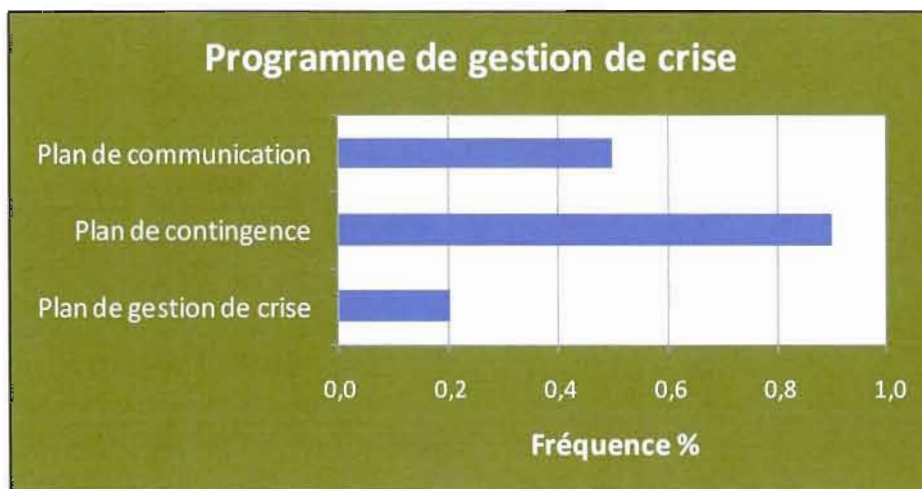


Figure 4.5 Fréquence des unités en fonction des dossiers en lien avec le programme de gestion de crise.

4.11 Évaluation rétrospective

Le tableau 4.10 présente les résultats de l'analyse de contenu pour le sujet Évaluation rétrospective de la gestion de crise. Les intervenants Intermédiaires ont donné l'évaluation la plus favorable avec un poids-tendance positif (3,2). De plus, la partialité indique que seulement 16,7 % des unités n'étaient pas orientées. Les intervenants sur le Terrain ont été les plus critiques avec un poids-tendance négatif de -0,4. Finalement, les intervenants Décisionnels sont restés relativement neutres, avec un taux de partialité d'environ 50 % et un poids-tendance nul. Nos résultats traduisent une évaluation de la gestion de crise relativement favorable pour l'ensemble du corpus :

« On ne souhaite pas ça. Et on espère que ça n'arrivera plus jamais, mais si ça arrive, on va sortir notre plan de match, pis on va faire la même affaire » (T5).

Le cumulatif des trois catégories donne un poids-tendance positif (2,8) et une partialité de 78,9 %.

Types d'intervenant	Partialité %	Poids-tendance
Décisionnel	47,1	0,0
Intermédiaire	83,3	3,2
Terrain	81,3	-0,4
Total:	68,9	2,8

Tableau 4.10 Évaluation rétrospective en fonction du type d'intervenant.

Nous avons ensuite demandé aux intervenants s'ils avaient des suggestions d'amélioration pour la gestion de crise. Les réponses à cette question concernaient tous les aspects de la gestion de crise. Cependant, nous avons uniquement évalué l'orientation des unités en lien avec les communications. C'est pourquoi la valeur du poids-tendance pour cette catégorie d'analyse est représentative de ce que les intervenants considèrent être favorable pour l'amélioration des communications pendant la gestion d'une crise. Le tableau 4.11 montre la partialité et le poids-tendance qui correspondent à cette catégorie d'analyse pour chacun des types d'intervenant. Ce sont les intervenants sur le Terrain qui montrent le plus haut taux de partialité (57 %) et le plus grand nombre d'unités (0,8 %). Leur contenu orienté est également le plus favorable (0,8). Les intervenants Intermédiaires ont également un taux de partialité élevé (50 %). Nous remarquons cependant un poids-tendance nul, ce qui signifie que nous avons codé autant d'unités positives que d'unités négatives. Ce sont finalement les Décisionnels qui ont le taux de partialité le plus faible (20 %).

Types d'intervenant	Partialité %	Poids-tendance
Décisionnel	20,0	0,4
Intermédiaire	50,0	0,0
Terrain	57,1	0,8
Total:	43,8	1,2

Tableau 4.11 Suggestions d'amélioration en fonction des types d'intervenants.

La figure 4.6 compare la fréquence entre les sujets Évaluation rétrospective de la gestion de crise et Suggestions d'amélioration en fonction des différents types d'intervenant. Le graphique montre que ce sont les intervenants Intermédiaires qui ont exprimé le moins d'unités codées pour les deux catégories d'analyse. Les intervenants sur le Terrain sont ceux qui représentent le plus d'unités pour les suggestions d'amélioration (0,8 %). Quant aux Décisionnels, ils ont exprimé plus d'unités pour l'évaluation rétrospective de la situation de crise (2,0 %).

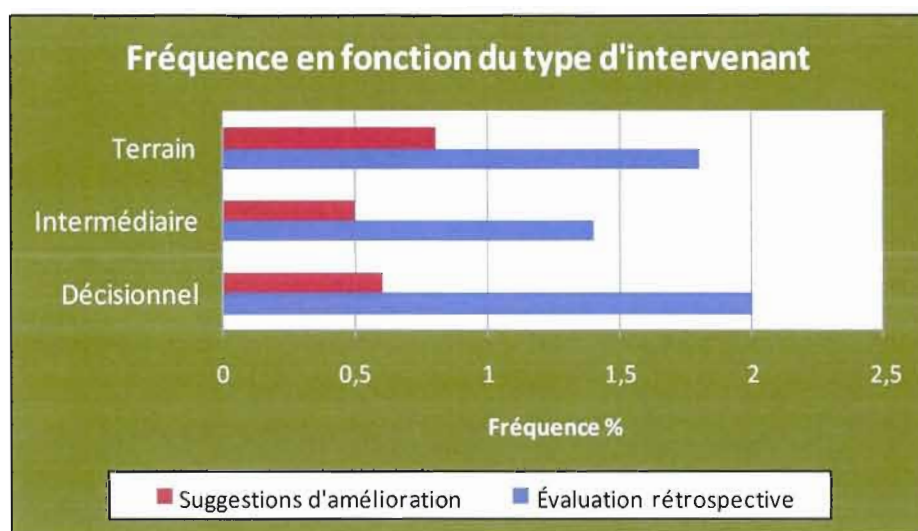


Figure 4.6 Fréquence des unités pour les sujets Suggestions d'amélioration et Évaluation rétrospective en fonction des types d'intervenant.

Voici, sommairement, quelques exemples de suggestions d'amélioration qui ont été formulés par les participants à l'étude :

- réaliser un post-mortem pour discuter de ce qui a bien fonctionné et de ce qui a moins bien fonctionné;
- permettre à des experts d'évaluer la sécurité dans les succursales;
- préparer la SAQ à une situation similaire qui pourrait survenir;
- doter l'organisation d'une procédure pour les situations d'urgence;
- assigner un comité permanent de gestion de crise.

Ces différentes recommandations concernent l'ensemble de l'organisation et non les intervenants eux-mêmes. Elles portent principalement sur la préparation à une éventuelle crise. Plusieurs participants à l'étude ont souligné le fait qu'ils auraient apprécié pouvoir disposer d'une procédure ou d'un document de travail sur lequel ils auraient pu s'appuyer.

« C'est sûr qu'avoir eu un plan de match établi, on aurait pu avoir un guide sur lequel se baser. On a construit, comme je te disais, le guide au fur et à mesure que les événements et les jours arrivaient. Ça c'est sûr que si on avait eu une méthode de travail, ça aurait aidé » (I2).

Par ailleurs, il est à noter que notre corpus ne contient aucune suggestion d'amélioration pour la période de crise en tant que telle.

4.12 Rôle des employés en ce qui concerne la transmission de l'information

Le dernier sujet de la grille d'analyse concerne le Rôle des employés en succursale en ce qui concerne la transmission de l'information. Nous présentons, dans le tableau 4.12 la fréquence, la partialité et le poids-tendance par rapport à l'ensemble du corpus pour la période de crise et la période normale. Le poids-tendance est relativement plus défavorable

pour la période de crise (-1,2) que pour la période normale (-0,4). Nous retrouvons également environ trois fois plus d'unités pour la période de crise. Il reste malgré tout que le taux de partialité reste identique pour les deux périodes.

Sujets	Fréquence %	Partialité %	Poids-tendance
Rôle des employés en succursale en ce qui concerne la transmission de l'information (crise)	2,8	25,0	-1,2
Rôle des employés en succursale en ce qui concerne la transmission de l'information (normale)	0,9	25,0	-0,4

Tableau 4.12 Fréquence, partialité et poids-tendance pour le sujet Rôle des employés en succursale en ce qui concerne la transmission de l'information.

Nous terminons ainsi la présentation des résultats de l'analyse de contenu que nous avons obtenue par le biais de la méthode Morin-Chartier. Nous avons abordé l'ensemble des sujets et des dossiers de la grille d'analyse. La fréquence, la partialité et le poids-tendance sont les indices que nous avons utilisés pour les tableaux indiciels. En résumé, nous avons mesuré de nombreux changements qui ont trait aux communications entre la période normale et la période de crise. Dans le prochain chapitre, nous analyserons ces résultats de recherche en regard du cadre théorique dans le but de mieux saisir l'articulation des processus communicationnels et de l'accès à l'information dans un contexte de crise à la SAQ.

CHAPITRE V

ANALYSE ET DISCUSSION

À la suite des événements qui se sont produits à la succursale de Baie-D'Urfé, nous avons voulu examiner et analyser de quelle manière se sont articulés, à l'intérieur de la SAQ, les différents processus communicationnels permettant l'accès à l'information. Les résultats de l'analyse de contenu nous permettent de répondre à cette question de deux façons. Premièrement, nous avons mesuré des données qui expliquent comment les communications internes se sont articulées pendant la dynamique de crise. Deuxièmement, les données que nous avons recueillies pendant la première partie des entrevues nous permettent de comparer cette articulation des processus communicationnels avec ce que les participants à l'étude considère être une situation normale.

Dans la perspective des travaux de Lagadec (1991) et de Coombs (2007), l'état normal d'une organisation repose sur le discours des intervenants et de ce qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant représentatif de son fonctionnement habituel ou normal. Il en est de même lorsque survient une situation de crise. La constitution et l'analyse d'un corpus d'entretiens s'avèrent donc appropriées pour permettre de mieux comprendre de quelle manière une situation de crise peut affecter l'accès à l'information pour les intervenants d'une organisation. Notre discussion reprend les différentes catégories d'analyse dont les résultats ont été présentés au chapitre précédent, mais, cette fois-ci, en fonction des deux grandes étapes de la dynamique de crise qui sont la période de crise et l'après-crise (Coombs,

2007)²⁶. Par la suite, nous procéderons à la vérification de notre hypothèse qui porte sur les communications internes.

5.1 La période de crise

La période de crise constitue la première étape de la dynamique de crise. C'est la phase de réaction initiale, celle où l'organisation tente d'apporter des réponses aux événements qui sont venus perturber son fonctionnement normal. Cette période sera analysée sur la base de quatre catégories ayant trait aux processus communicationnels suivants :

- les relations entre les intervenants;
- les relations avec le Service des affaires publiques et communications;
- la question des priorités;
- la question de la gestion de l'information.

5.1.1 Les relations entre les intervenants

Nous avons pu constater qu'une proportion considérable des communications internes de la SAQ en période de crise reposait sur l'articulation des échanges entre les intervenants. Rappelons que trois sujets de la grille d'analyse nous ont permis d'obtenir des mesures à l'égard de ce processus :

- la Rétroaction²⁷;
- les Contacts avec les équipes de travail;
- les Contacts avec les succursales.

²⁶ Ces éléments ont été présentés et discutés dans la section portant sur le cadre théorique.

²⁷ De la même façon que dans le chapitre précédent, pour plus de clarté, les catégories d'analyse sont présentées à l'intérieur du texte avec la majuscule.

Les résultats témoignent d'une plus grande concentration des échanges dans l'organisation pendant la période de crise que pendant la période normale. Plus précisément, la fréquence des unités augmente au cours de la période de crise pour les trois sujets ayant trait aux relations entre les intervenants. Qui plus est, la valeur du poids-tendance en période de crise pour ce qui est de la Rétroaction est supérieure à sa valeur en période normale. Cela indique que les intervenants ont une impression plus favorable à l'égard des échanges entre les intervenants quand il est question des événements qui se sont produits à Baie-D'Urfé. Par contre, pour ce qui est des sujets Contacts avec les équipes de travail et Contacts avec les succursales, on constate une diminution du poids-tendance au cours de la période de crise. De tels résultats peuvent paraître étonnants, car l'impact d'une crise, du moins en théorie, rend complexes les articulations entre les membres d'une organisation. Plus précisément, une saturation des réseaux de communication peut affecter l'efficacité des processus communicationnels et, par conséquent, l'accès à l'information :

In particular there tend to be, in the typical community disaster, management problems with respect to: the communication process and information flow; the exercise of authority and decision-making; and, the development of co-ordination and loosening the command structure. (Quarantelli, 1988, p. 375).

Ainsi, il convient de soulever la question suivante : comment la Rétroaction peut-elle s'améliorer lorsque l'organisation ne fonctionne plus normalement? Comment peut-elle aussi augmenter si les catégories qui ont trait aux Contacts se détériorent?

Un examen plus nuancé des résultats (tableau 4.2) permet d'apporter des réponses à ces questions. Ce ne sont pas tous les dossiers correspondants au sujet Rétroaction qui présentent une orientation des unités plus favorable en période de crise. Nous remarquons en effet une diminution de la valeur du poids-tendance pour la Rétroaction entre les supérieurs et les intervenants. L'augmentation concerne uniquement la Rétroaction qui a trait aux rapports Entre les succursales et l'intervenant, de même qu'Entre les équipes de travail et l'intervenant. Il faut donc comprendre que les effets de la crise sur la structure des communications se sont surtout fait sentir sur les relations entre les intervenants dans les

strates intermédiaires ainsi que sur le terrain. Certains commentaires tirés des entretiens avec les intervenants sur le terrain illustrent cette situation :

« Je n'avais jamais vécu ça avant (...), mais en fait les relations proches avec la haute direction, avec tous les membres (...) de chaque service en même temps, dans un dossier bien précis. Tout le monde avait le même objectif. » (T5)

En somme, les résultats indiquent une convergence des processus de communication en situation de crise vers les équipes de travail et les niveaux hiérarchiques inférieurs. La Rétroaction se traduirait donc par une collaboration accrue entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Les intervenants sur le terrain auraient été davantage impliqués dans les processus en lien avec l'accès à l'information. De plus, l'augmentation de la valeur du poids-tendance pour la Rétroaction témoigne d'un impact positif sur la relation entre les intervenants. Il convient d'établir ici un lien entre la question de la Rétroaction, telle que nous l'avons analysée ici, et la notion de négociation développée par McPhee et Zaug (2000). Selon ces auteurs, la négociation explique comment les relations s'établissent, se maintiennent et se transforment entre les membres d'une organisation :

Interaction processes that might be expected given the nature of this flow include, first, a dialectic of reputation and courtship, including all the varying strategies exhibited during job-seeking and recruitment. It is common knowledge that both the organization and the person typically take the most positive line possible, often tacitly offering to redefine themselves to fit the other's expectations more closely. (McPhee et Zaug, 2000)

Le processus communicationnel de la négociation décrit ainsi principalement de quelle manière à travers leurs actions, les membres de l'organisation déterminent les relations qui s'établissent entre eux.

À l'inverse, nous considérons que les sujets Contacts avec les équipes de travail et Contacts avec les succursales correspondent davantage à la notion de coordination des activités, toujours défendue par McPhee et Zaug (2000). Dans ce cas, la diminution des

poids-tendances signifierait une perception²⁸ moins favorable à l'égard de la coordination de l'organisation pendant la période de crise. Cette observation pourrait s'expliquer par le fait que les intervenants sont amenés à communiquer davantage avec des membres de l'organisation qui ne font pas partie de leur réseau habituel. La convergence des processus communicationnels vers les niveaux hiérarchiques inférieurs amènerait les intervenants à créer des liens qui sont absents en période normale.

Les intervenants ont résolu certains aspects de la coordination des activités par l'utilisation de dispositifs techniques de communication (tableau 4.5). Les technologies de l'information ont d'ailleurs la capacité d'accélérer les échanges au sein de l'organisation :

« J'ai besoin d'une réponse tout de suite. Tout le monde est sur le NET et rapidement. » (T2)

Les différents intervenants ont besoin d'obtenir de l'information dans un temps très court afin de prendre en charge la situation. Ils n'ont pas nécessairement le temps d'attendre une prochaine rencontre. Le témoignage suivant fait également état de l'apport des dispositifs techniques de communication pendant la période de crise :

« On avait des appels conférences à 8:00, à 12:00, à 15:00, à 19:00, tous les jours, sept jours par semaine. » (I2)

L'usage des conférences téléphoniques a permis aux intervenants de partager rapidement de l'information sur des sujets nécessaires à leurs activités en temps de crise.

Finalement, la distinction entre les différents processus communicationnels permet d'expliquer les écarts dans les résultats entre les sujets Rétroaction, Contacts avec les équipes

²⁸ L'approche privilégiée dans la discussion théorique du chapitre 2 suggère une certaine relativité ou subjectivité dans ce qui est considéré comme étant une crise, puisque celle-ci fait appel à la représentation que les individus se font de la situation (Coombs, 2007; Lagadec, 1991).

de travail et Contacts avec les succursales. Les mesures révèlent ainsi des difficultés en ce qui concerne la coordination des activités, mais aussi une amélioration sur le plan des rapports de négociation. D'une part, l'augmentation de la fréquence des échanges et les modifications en ce qui concerne la structure des communications internes pendant la période de crise viennent affecter négativement les contacts entre les intervenants. D'autre part, la convergence des processus de communications vers les équipes de travail et les succursales contribue positivement aux relations entre les membres de l'organisation.

« Dans cette situation-là, c'est comme si les autres choses disparaissent. Et le focus change tellement. Même les employés, tu les sens ensemble, on est en famille, et il faut s'assurer qu'on reste ensemble. Les autres choses, ce n'était plus important. Les autres irritants... Je le sentais qu'il y avait plus important. L'important c'est qu'on mette la succursale en sécurité. » (T6)

Cet extrait d'un entretien avec un intervenant sur le terrain illustre comment les processus de négociation viennent renforcer la cohésion de groupe pendant la période de crise. C'est le syndrome de la forteresse assiégée, selon l'expression de Taylor et Van Every (1993). Les membres connaissent des moments de resserrement ponctuel dans le but de faire face aux perturbations induites par la situation de crise :

Trop de perturbations cependant peuvent menacer les fondements mêmes de l'organisation, ce à quoi elle réagit par le réflexe de la forteresse assiégée, le personnel resserrant sa cohésion pour garantir la survie de l'organisation, à l'intérieur des murs de sa cage de Faraday. On peut en voir l'illustration au moment où surviennent des crises, éléments fortement perturbateurs qui créent un stress pouvant menacer l'existence même de l'organisation. (Maisonnette, 2004, p. 10).

Outre la question de la cohésion interne, le contenu des entretiens suggère également un nivellement entre les niveaux hiérarchiques, motivé par une volonté commune d'arriver à un dénouement. Ces changements se réalisent au profit de relations bidirectionnelles entre les intervenants. En bref, nous retrouvons, dans la structure des communications internes de la SAQ, une prédisposition pour des rapports de communications unidirectionnels. Nous avons établi ce constat avec les résultats de l'analyse sur les Contacts entre les intervenants en

période normale. Cependant, ces processus de communication subissent davantage les effets de la crise, qui s'illustrent par une détérioration de la coordination des activités. Ainsi, l'augmentation du poids-tendance de la Rétroaction en période de crise témoigne d'une capacité de l'organisation à s'adapter à la situation en priorisant les relations entre ses membres. L'apport des communications bidirectionnelles viendrait compenser les effets négatifs de la crise sur l'accès à l'information.

5.1.2 Le Service des affaires publiques et communications

Les mesures obtenues pour le sujet Contacts avec le Service des affaires publiques et communications²⁹ apportent quelques indices sur la signification du rôle des relationnistes en période de crise. Nous avons analysé ce processus de communication sur le plan de la fréquence des contacts, mais aussi en correspondance avec les trois catégories d'intervenants que nous avons considérées :

- les Décisionnels;
- les Intermédiaires;
- les intervenants sur le Terrain.

De façon globale, les Contacts avec le Service des communications présentent une diminution de la fréquence des unités en période de crise. La proportion des unités est environ deux fois et demie plus élevée au cours de la période normale (tableau 4.3). Autrement dit, les intervenants font beaucoup moins souvent référence au travail des relationnistes quand il est question des événements de la succursale de Baie-D'Urfé. À première vue, ces résultats suggèrent un apport peu significatif du Service des communications pendant la période de crise. Nous nous attendions à un résultat contraire,

²⁹ Le Service des affaires publiques et communications est parfois appelé le Service des communications.

compte tenu de l'importance des communications dans la littérature portant sur la gestion de crise.

Ces résultats méritent cependant d'être nuancés en regard du rôle que jouent les différents niveaux hiérarchiques (tableau 4.4). En période normale, la majorité des unités proviennent du discours des intervenants Décisionnels. Cette mesure est congruente avec notre cadre théorique qui établit une relation étroite entre le travail des relationnistes et la coalition dominante :

The Excellence theory emphasizes the empowerment of public relations in the dominant coalition, not because that would allow public relations to help dictate organizational decisions but because empowerment allows the organization to benefit from expertise of the public relations profession –something that is most likely to happen when the public relations function is involved in the strategic management of the organization. (L. Grunig et coll., 2002, p. 142)

Toutefois, selon nos résultats, ce sont les intervenants Intermédiaires qui semblent avoir eu le plus grand nombre de contacts avec le Service des communications pendant la période de crise. Pour ce qui est des intervenants sur le Terrain, toujours pour la même période, nous ne retrouvons aucune mention de liens avec le Service des communications.

Il convient de souligner que les rencontres entre les participants à l'étude et le Service des affaires publiques et communications s'effectuaient le plus souvent par l'entremise de la cellule de crise :

« On servait aussi d'experts-conseils pour les autres membres de la cellule de crise. Quand on parle d'experts-conseils, il y avait un expert en sécurité, en relations de travail, en communication... Le Service des affaires publiques servait par exemple de référence quand les médias tentaient de contourner les voies autorisées pour avoir de l'information. » (D3)

Les relationnistes ont donc joué un rôle significatif, mais d'abord et avant tout à titre de membres de la cellule de crise plutôt qu'à titre de représentants du Service des communications.

Les résultats de la recherche indiquent que les relationnistes ont été impliqués auprès des intervenants responsables de la gestion de crise, qui étaient pour la plupart des hauts gestionnaires. Il convient d'apporter ici une nuance par rapport au cadre théorique. Les relationnistes semblent beaucoup plus proches que prévu des sphères décisionnelles, indépendamment du fait qu'elles soient ou non de la coalition dominante :

« C'était nos conseils [du Service des affaires publiques et communications] plus ceux du Service de la santé et sécurité au travail, et ceux de la sécurité et prévention des pertes également. On faisait une espèce de taskforce pour justement aider ces gens-là à intervenir. Donc on n'a pas pris la place [d'autres intervenants]. Et c'est ça notre principe aussi. C'est le gestionnaire d'abord. Pis on coach le gestionnaire si c'est nécessaire, et on met les outils pour que ce soit le plus facile pour eux. » (D4)

Cet extrait peut aussi être vu comme une illustration des différents rôles (expert-conseil et intervenant expert) que peuvent jouer les représentants des relations publiques (Broom, 1982; Hutton, 1999). Ce sont des rôles d'arrière-scène, et le travail des relationnistes est précisément caractérisé par une faible visibilité. Dans notre étude, le travail des relationnistes était peu visible en raison du fait qu'il s'effectuait à l'intérieur des comités de gestion de crise. De plus, les résultats montrent que le soutien apporté par les relationnistes se concentre principalement autour des intervenants intermédiaires qui ont été directement impliqués dans la gestion de crise. Les données de l'étude viennent ainsi relativiser la position des relations publiques dans la gestion de crise par rapport aux autres Services de l'organisation. Il y a plusieurs éléments, comme la sécurité et la gestion des opérations commerciales, par exemple, qui doivent être considérés dans l'analyse des processus communicationnels en période de crise. Ces éléments ne relèvent pas directement du Service des affaires publiques et communications.

5.1.3 La question des priorités

Nous avons identifié et analysé trois dossiers reliés aux priorités que les intervenants sont susceptibles d'établir en matière de communication :

- les Priorités de l'organisation;
- les Directives d'un supérieur;
- les Besoins des subalternes.

La mesure des fréquences indique que ce sont les Priorités de l'organisation qui reviennent le plus souvent en période normale. Le résultat est cependant différent en ce qui a trait à la période de crise. C'est le dossier concernant les Besoins des subalternes qui reçoit alors le plus d'attention de la part des intervenants :

« L'important c'est les vies humaines, c'est prendre soin de nos gens, puis retourner en succursale proche d'eux autres. Là, les gens ont vraiment apprécié. Cela a pris cette tournure, dans mon secteur, une tournure au niveau de la mobilisation, bien forte. Puis au niveau de l'ancrage entre la direction pis les employés. » (T5)

Précédemment, nous avons reconnu un tel renforcement des liens entre les niveaux hiérarchiques. Dans le cas présent, ce renforcement des liens se manifeste par un souci des cadres à l'égard des subalternes directement touchés par la crise. Cependant, l'évaluation de la partialité vient nuancer quelque peu les résultats. Le poids-tendance des Besoins des subalternes est nul en période de crise, alors qu'il présente une valeur positive en période normale (tableau 4.6). En conséquence, il faut constater que la fréquence des unités pour cette catégorie d'analyse n'a eu aucun impact sur la favorabilité. En d'autres mots, les intervenants n'ont pas qualifié positivement ou négativement le fait de considérer les Besoins des subalternes comme une priorité³⁰.

³⁰ Comme présentée dans le chapitre 3, l'orientation des unités d'information est toujours évaluée par rapport aux communications organisationnelles. L'analyste détermine si l'orientation est positive, négative ou neutre en répondant à la question suivante : est-ce que le propos du participant à l'égard de

Nous soulignons également l'importance qui a été accordée aux Directives des supérieurs en situation de crise (tableau 4.6). Nous avons en effet observé que l'évaluation de la partialité était assez élevée à l'égard de ce dossier. Les intervenants accordent une grande valeur aux Directives des supérieurs. Il faut comprendre que la situation de crise vient créer une rupture dans le fonctionnement normal de l'organisation. Les cadres de référence ne sont plus les mêmes et les fonctions spécialisées s'avèrent inefficaces :

Face à l'évènement, les moyens de réaction ne sont pas à la hauteur, ou sont inadéquats. On manque des ressources nécessaires, notamment en matière d'expertise et de communication; on ne sait pas comment intégrer les différents plans d'urgence qui doivent être mis en action dans des organisations très différentes. (Lagadec, 1991, p. 30)

Dans un tel contexte, les cadres intermédiaires n'ont d'autres choix que de s'en remettre aux directives de leurs supérieurs, non seulement parce qu'ils occupent les plus hauts rangs dans la hiérarchie, mais aussi parce qu'ils disposent d'un certain pouvoir discrétionnaire pour agir et apporter des solutions. Se trouvant eux-mêmes en attente par rapport aux directives qui viennent d'en haut, les personnes que nous avons interrogées n'étaient pas dans la position de qualifier positivement ou négativement les processus de communication à l'égard des subalternes.

Une autre source d'explication a trait à la nécessité de contrôler l'information en période de crise. Ce sont les membres de la cellule de crise qui deviennent responsables de l'accès à l'information. Dans ce genre de situation, il n'est pas possible de tout dire à tout le monde :

« Oui, on avait des informations privilégiées, mais il y avait certaines choses qu'on ne donnait pas à l'ensemble de la collectivité des employés de la SAQ. » (T1)

Les membres de la cellule de crise étaient conscients du fait que toutes les informations ne devaient pas être divulguées. Cette situation a pu avoir un effet de « neutralisation » sur la

tel sujet et de son dossier correspondant est favorable, défavorable ou neutre par rapport aux communications organisationnelles de la SAQ?

façon de percevoir les Besoins des subalternes. En d'autres termes, les processus de communication concernant les employés étaient une préoccupation constante, mais les intervenants en ont parlé comme d'une préoccupation de nature strictement fonctionnelle, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas été présentés de façon positive ou négative. Les ordres qui venaient d'en haut devaient être acheminés vers le bas selon des contenus particuliers (ne pas tout dire) et des processus inhabituels (cellule de crise). Il était important de se soucier des besoins des subalternes, mais non pas en fonction des demandes des employés, mais plutôt en fonction des décisions qui étaient prises par la coalition dominante, en l'occurrence la cellule de crise.

5.1.4 La question de la gestion de l'information

Notre analyse du portrait des communications en regard de la gestion de l'information se distingue sur la base de trois grandes catégories :

- les sources internes par rapport aux sources externes;
- la quantité par rapport à la qualité;
- les différents plans de gestion.

Les sources internes par rapport aux sources externes :

Le contenu des entretiens a été analysé en tenant compte de la provenance des sources d'information, soit internes ou externes. Dans l'ensemble, les intervenants témoignent d'une préférence pour les sources internes. Celles-ci sont jugées plus fiables parce qu'elles sont endossées par l'organisation qui valide, d'une certaine manière, la qualité des informations disponibles :

« Premièrement, elle [l'information] est diffusée par un lien officiel qui est celui [du Service des Affaires publiques et] des communications, par exemple l'intranet de l'entreprise. Alors, ce sont des communications officielles. Pour chaque information, il y

a toujours un nom en bas. Alors si on veut avoir un complément ou si on se questionne sur l'information, si on a des trucs à ajouter, on sait à qui s'adresser. » (T1)

Dans l'extrait précédent, il est intéressant de souligner l'association qui est faite entre le caractère officiel des sources internes et la question de l'accessibilité. L'information est jugée satisfaisante en raison de la nature de la source qui l'a émise. Du point de vue de l'intervenant, le fait de connaître la source, de savoir qu'elle a un caractère officiel et qu'elle relève du Service des affaires publiques et communications lui donne une valeur positive. Les intervenants ne sont donc pas seulement sensibles à la question de l'accessibilité, mais aussi à l'égard de la nature du processus qui rend possible cette accessibilité. Dans ce cas-ci, l'intervenant perçoit positivement une possible rétroactivité. Ces différents aspects paraissent d'autant plus importants qu'il s'agit d'une période de crise.

La valeur positive accordée aux sources internes contraste avec la perception des intervenants à l'égard des sources externes. Dans le contexte des entretiens, les participants à l'étude ont été particulièrement critiques à l'égard des médias :

« Ils s'en venaient avec leur caméraman. Et ils faisaient semblant d'interroger du monde, et ils se dirigeaient vers la porte, et ils essayaient d'entrer pour avoir des entrevues avec le personnel et des clients. Vous n'avez pas peur d'être ici? C'est faire du sensationnalisme. » (T1)

Des intervenants ont perçu que certains journalistes avaient fait preuve d'acharnement. L'indignation se fait principalement sentir auprès des intervenants qui ont travaillé sur les lieux du drame :

« Ils n'ont pas d'autres choses à faire qu'à venir nous mettre des caméras dans la face. » (T4)

Quant aux niveaux hiérarchiques supérieurs, ils ont davantage critiqué la valeur des informations qui ont été diffusées dans les médias. Certains animateurs de radio et de télévision auraient profité de l'événement pour s'en prendre à l'organisation. Voici un

exemple de commentaire formulé par un cadre de la coalition dominante par rapport à un animateur de radio particulièrement virulent :

« Regarde, il est menteur, il a dit des choses qui étaient fausses. » (D2)

Cet état de fait est singulier puisque la cause de la crise est extérieure à la SAQ. Une employée a été blessée pendant une tentative de vol à main armée. Certains médias ont cependant présenté la situation d'un point de vue qui impliquait la responsabilité de l'organisation. Par exemple, l'organisme à but non lucratif Jeunesse au Soleil a offert une prime de 10 000 dollars pour toute information permettant l'arrestation des coupables. La SAQ a été critiquée de ne pas avoir contribué à cette récompense. Les médias ont ensuite été obligés de rectifier leurs propos puisque l'organisation avait fait un don anonyme à Jeunesse au Soleil qui représentait le montant total de la récompense offerte. La valeur de cette prime avait été fixée selon l'expertise du SPVM à l'égard de ce type de crime.

Le discours critique des médias joue un rôle crucial pendant la période de crise. Il s'agit d'une dimension qu'on ne retrouve pas dans la période normale. Le Service des affaires publiques et communications était responsable d'assurer les liaisons externes, notamment en ce qui a trait aux communications avec les journalistes. Cette responsabilité correspond à des processus en lien avec le positionnement institutionnel (McPhee et Zaug, 2000). Dans le cas qui nous intéresse, cependant, le positionnement institutionnel a consisté à transmettre le moins d'information possible aux médias. Cette situation a eu pour effet d'amplifier certaines rumeurs, rendant difficile par la suite toute tentative de rectifications au nom de l'organisation.

- 3

Du côté des employés, l'intervention des médias a parfois été vécue difficilement. Les employés étaient évidemment réceptifs à l'égard de tout ce qui se disait à la télévision ou dans les journaux, mais sans vraiment être en mesure de faire la part des choses. Une telle situation est intéressante, car elle montre que le positionnement institutionnel peut exercer certains effets sur les publics internes. Il s'agit d'une illustration de l'effet de porosité de

l'information, crucial en temps de crise, et qu'André A. Lafrance (2004) nomme les communications transpubliques :

Les messages de l'organisation ne sauraient être conçus et leur efficacité évaluée sans tenir compte de cette osmose entre les publics internes et externes, entre les employés et les clients, entre les fournisseurs et les actionnaires. Ces différents publics occupent des espaces professionnels, récréatifs et sociaux qui se recoupent et sont donc perméables à la transmission non seulement des informations, mais aussi des interprétations qui leur sont données. (Lafrance, 2004, p. 82)

Cette porosité entre les différents publics permet de mieux comprendre de quelle manière les différents processus communicationnels traversent à la fois l'organisation et son environnement. Le corpus de recherche nous amène ainsi à reconsidérer la distinction entre les communications internes et les communications externes de l'organisation qui sont finalement étroitement liées.

La quantité par rapport à la qualité

La trop grande quantité d'information à traiter est un élément qui a été souligné par plusieurs intervenants. Le taux de partialité est d'ailleurs particulièrement élevé pour ce dossier, surtout en période normale (tableau 4.7). Il s'agissait d'une question sensible qui a suscité de nombreuses réactions :

« La quantité d'informations qu'on peut traiter dans une journée c'est démesuré. J'ai de la misère à le quantifier. Parfois dans une journée je peux recevoir 40, 50 courriels facilement. » (T4)

L'excès d'information à gérer peut avoir un effet négatif sur l'accès à l'information : « La crise c'est d'abord l'avalanche brutale d'un nombre impressionnant de problèmes. Le signe le plus fréquemment évoqué de ce déferlement est la saturation des réseaux de communication, le blocage des standards téléphoniques, des contradictions tactiques extrêmes que l'on ne trouve guère dans les simples accidents. » (Lagadec, 1991, p. 54) Étonnamment, l'analyse de

contenu indique que la quantité d'information disponible est perçue plus négativement en situation normale. Nous nous attendions à la situation inverse puisque les besoins en information sont généralement plus importants en situation de crise. Il faut peut-être en comprendre qu'il s'agit d'une situation particulière par rapport au travail habituel de certains intervenants.

La qualité des informations disponibles en situation de crise semble avoir été un enjeu encore plus critique que celui de la quantité. En voici quelques exemples :

« L'information était fragmentaire, parce qu'on savait peu de choses après une heure, une heure et demie [suivant l'évènement]. » (D4)

« On ne connaissait pas le résultat de l'enquête. » (T5)

« Ils nous demandaient de faire de la validation d'information alors que je ne savais pas trop ce que je cherchais. » (T4)

Ces différents extraits montrent que le malaise est surtout associé aux conditions d'accès à l'information. Les intervenants ne remettent pas en question la valeur des informations qu'ils ont obtenues, mais plutôt le fait qu'elles étaient incomplètes ou fragmentaires. Ce constat rejoint notre définition de la qualité, telle qu'elle avait été présentée dans la revue de la littérature. Ainsi, la qualité fait référence à l'adéquation entre les besoins en information et l'information disponible pour les intervenants. Cette correspondance entre l'information disponible et les besoins de l'organisation a une incidence directe sur l'efficacité des interventions et sur la prise de décision.

L'impact du temps, dans un contexte de crise, est également un élément qui a été pris en considération. Les intervenants n'ont pas toujours le temps de procéder à une validation de l'information ou d'attendre de recevoir toute l'information avant d'agir. Des auteurs comme Quarantelli (1988) et Rodriguez (1997) considèrent d'ailleurs le temps, en situation de crise,

comme un facteur qui vient contraindre l'accès à l'information. : « Which organizational systems are likely to be operative at times of disasters can usually be identified in preplanning. But how to handle ensuing problems in system information flow as a result of emergent tasks and entities will often be a matter of management tactics » (Quarantelli, 1988, p. 379). Dans cette perspective, l'établissement de plans d'urgence contribue à l'efficacité des interventions malgré les contraintes de temps inhérentes au contexte de crise.

Les différents plans de gestion :

De façon générale, il existe différents plans de gestion qui permettent à une organisation de faire face à des situations difficiles ou inhabituelles. Dans le cadre de notre étude, nous avons identifié et codé trois types de plans :

- le Plan de communication;
- le Plan de contingence;
- le Plan de gestion de crise.

Nous observons dans les résultats une fréquence moins élevée pour le dossier Plan de gestion de crise. Ce résultat peut paraître étonnant, mais il faut savoir que l'évènement de Baie d'Urfé est unique dans l'histoire de la SAQ et que l'organisation n'avait jamais eu l'occasion de mettre en place un tel plan :

« Il n'y avait pas de plan comme tel. Dans l'évènement, on en a créé un. Et à la fin de l'évènement on a tout repris le plan et aujourd'hui, on en a un s'il arrive une autre situation. » (I2)

Les intervenants se sont davantage exprimés par rapport au Plan de contingence et aux éléments de communication ayant trait à ce type de plan :

« On a un plan de contingence dans l'entreprise pour toute sorte de situations. Exemple, s'il y a une grippe aviaire, tout le monde doit rester là, on a des plans. » (D2)

Les informations précédentes ne sont pas vraiment en lien avec notre étude. Le Plan de contingence n'a joué aucun rôle significatif dans la gestion de la crise entourant les événements de Baie-D'Urfé.

Il faut noter que le poids-tendance est nul pour les trois dossiers et que le taux de partialité obtenu est peu élevé. Ces résultats indiquent que les intervenants se sont exprimés de manière relativement neutre sur le sujet. De plus, nous avons très peu de données sur les conséquences inhérentes au fait qu'il n'existait pas de plan de gestion de crise. Il nous est donc impossible d'évaluer, dans le corpus, l'impact de l'absence de plan sur les processus communicationnels et l'accès à l'information pendant la gestion de crise. Plusieurs intervenants ont cependant précisé que cette expérience aura permis de remédier à la situation :

« On a écrit notre scénario, parce que si ça arrive, on va sortir notre plan de match, puis on va faire la même affaire. » (T5)

La SAQ possède aujourd'hui un plan officiel de gestion de crise, pour l'éventualité où le même type d'événement devrait se reproduire.

5.2 L'après-crise

L'après-crise est la deuxième étape de la dynamique de crise. Pendant celle-ci, en théorie, le fonctionnement de l'organisation revient doucement à la normale. On pourrait penser qu'il s'agit d'une étape où les principaux événements ayant posé des difficultés sont en grande partie résolus. Cependant, il s'agit d'abord et avant tout d'une question de perception, qui doit être analysée en fonction de ce qu'en disent les principaux intéressés. Pour ce faire, les trois thèmes suivants seront abordés :

- Les perceptions sur le fait que la crise soit terminée ou non;
- L'évaluation rétrospective de la période de crise;
- Les suggestions d'amélioration.

5.2.1 Les perceptions sur le fait que la crise soit terminée ou non

Nous avons demandé à tous les intervenants s'ils considéraient que la crise était terminée³¹. Nous avons dénombré huit unités pour le sujet « crise terminée » et sept unités pour le sujet « crise non terminée ». Outre le fait que ces résultats à peu près équivalents constituent une illustration assez frappante du caractère subjectif de l'évaluation de la période de crise, ils laissent aussi entendre que la question est peut-être plus complexe qu'elle ne le paraît. Comment expliquer une telle dissension dans la perception des intervenants?

Un premier élément de réponse a trait au fait que la nature même de la crise peut être interprétée de différentes façons et que l'une de ces façons consiste à relever la dimension humaine de la situation. Une employée de la SAQ a été grièvement blessée, et l'évènement a marqué l'esprit de certains intervenants :

« Pour elle, c'est pas terminé, parce que sa bataille n'est pas terminée. Elle a un long chemin à faire pour recouvrir la santé. » (D3)

La perception de certains intervenants à l'effet que la crise n'est pas terminée est accentuée par le fait que la police n'a pas arrêté les agresseurs. Voici quelques extraits qui expriment cette perception :

³¹ L'évènement de Baie-D'Urfé a eu lieu le 18 octobre 2010. La première entrevue a été effectuée le 9 mars 2011, alors que la dernière entrevue s'est déroulée le 16 mai 2011. Ainsi, la période de temps entre l'évènement déclencheur et le moment où l'intervenant répond à nos questions varie entre 5 et 7 mois.

« Est-ce que la crise est terminée? Oui. Mais elle ne s'est pas terminée avec une arrestation. » (D1)

« Le dossier ne sera jamais fermé tant et aussi longtemps qu'ils ne procéderont pas à l'arrestation des coupables et que la justice ne sera pas faite. » (D3)

« Parce qu'à la minute où il y a une nouvelle qui sort, ça va monter en épingle. Le jour où ils attrapent les voyous qui ont fait ça, ça va encore ressasser toutes ces histoires-là puis ça va tout remonter. » (I2)

Le dernier extrait est intéressant, car il montre que la crise peut être perçue comme un phénomène en suspension (une épée de Damoclès), et que les événements perturbateurs peuvent réapparaître un jour ou l'autre. On comprend que l'intervenant fait référence à une nouvelle couverture médiatique qui pourrait être alimentée, par exemple, par le déroulement d'un procès. Il est vrai que l'arrivée de nouveaux éléments dans l'espace public peut contraindre l'organisation à se réinvestir dans la gestion de la crise.

Un deuxième élément de réponse a trait à l'hétérogénéité de l'échantillon. Nous avons observé, dans les résultats, une variation en fonction du type d'intervenants (figure 4.4). Ainsi, selon le niveau hiérarchique des membres de l'organisation, nous avons mesuré une perception différente par rapport à la fin de la crise; les intervenants Intermédiaires ayant davantage exprimé l'idée que la crise n'était pas terminée. En fait, les intervenants Intermédiaires seraient davantage impliqués à l'étape de l'après-crise :

« Tant que toutes les mesures ne seront pas mises en place, qu'elles ne seront pas comprises de tous et que je ne serai pas certaine qu'elles sont appliquées, ça ne sera pas terminé pour moi. » (I3)

Il faut conclure du propos précédent que, du point de vue de l'intervenant, la fin de la crise ne dépend pas uniquement de la résolution de ses effets immédiats. Elle s'évalue également en fonction de la capacité de l'organisation à rendre effectives les nouvelles mesures qui seront mises en place à la suite des événements de la succursale de Baie-D'Urfé.

Les intervenants Intermédiaires sont directement impliqués dans les processus de l'après-crise. Cette situation a pour effet de les rendre prudents. La coalition dominante (Grunig et coll.,2002) de son côté, est plus encline à considérer que la crise est terminée puisque l'organisation ne subit plus ses effets immédiats. Les opérations peuvent graduellement retourner au fonctionnement habituel. Quant aux intervenants Terrain, ils sont partagés sur cette question. D'une part, le drame s'est produit dans une succursale, et cette catégorie d'intervenants entretient les relations les plus étroites avec les employés. D'autre part, il s'agit d'intervenants qui sont majoritairement retournés à leurs tâches régulières. Étant donné qu'ils ont été moins impliqués par rapport à la question, leur point de vue a été moins catégorique.

5.2.2 L'évaluation rétrospective de la période de crise

Nous avons effectué plusieurs mesures qui portent sur une évaluation rétrospective de la période de crise du point de vue des participants à l'étude. Trois thèmes spécifiques ont été abordés :

- Les perceptions sur le rôle des communications internes;
- Les perceptions sur la gestion de la crise;
- Le rôle des employés dans la transmission de l'information.

Les perceptions sur le rôle des communications internes

Deux sujets sont analysés dans la présente section. Le premier sujet a trait à la Perception personnelle des communications internes de la SAQ. Le deuxième sujet porte sur la Cohérence entre les communications internes et les communications externes.

Toutes catégories d'analyse confondues, le sujet Perception à l'égard des communications internes de la SAQ en période de crise a généré la plus grande proportion d'unités orientées. Il s'agit du sujet qui a suscité le plus de réactions de la part des intervenants. C'est également l'un des rares sujets où le taux de partialité est plus élevé pour la période de crise que pour la période normale. En ce qui a trait à la question de la Cohérence entre les communications internes et les communications externes, les intervenants ont exprimé un point de vue un peu plus critique.

Dans un premier temps, il convient de souligner que la situation de crise soulevait des enjeux sur le plan de la sécurité et que plusieurs employés qui travaillaient dans les succursales avaient manifesté des inquiétudes à cet égard. Les quelques interventions publiques que la SAQ avait accepté de faire se voulaient rassurantes. Dans un des messages, par exemple, il avait été souligné que les agressions physiques dans les succursales constituaient un phénomène rare³². La direction a décidé de mettre l'emphasis dans les médias sur le caractère exceptionnel de la situation : « Cette décision fondamentale sur la façon d'aborder un sujet, de traiter une nouvelle, c'est l'angle à partir duquel un éclairage fera ressortir certains détails particuliers tout en en masquant d'autres. L'angle, c'est la perspective avec laquelle on aborde un sujet ou on traite une nouvelle. » (Motulsky et Vézina, 2008, p. 61) Pour certains participants à l'étude, l'angle choisi ne correspondait pas à la perception qu'en avaient les employés :

« Les employés ne l'ont pas senti comme ça. On est plus confronté à des actes de violence verbale [qu'à des actes de violence physique]. Ils l'ont un peu mal reçu de ce côté-là, parce que pour eux ce n'était pas vrai. On est encore plus victime d'actes de violence verbale. » (T3)

La volonté de la SAQ d'être rassurante, notamment sur le plan du contenu des messages qu'elle diffuse dans les médias, n'a peut-être pas rencontré le point de vue de ses employés

³² Dagenais, Catherine. *Cyberpresse.ca*, le 22 novembre 2010.
<<http://www.cyberpresse.ca/opinions/201011/19/01-4344536-saq-loin-du-fleau.php>>, consulté le 30 août 2011.

en succursales. Il est probable que le message de la SAQ ne s'adressait pas directement aux employés, qui pouvaient être rejoints par d'autres moyens de communication. Quoiqu'il en soit, les messages diffusés par l'entremise des médias ont rejoint les publics internes de l'organisation. Bien que l'extrait précédent n'exprime pas un problème de « cohérence » entre les communications internes et les communications externes, il fait état d'une certaine inadéquation entre le but du message et sa réceptivité de la part de certains publics internes. En d'autres mots, la SAQ n'a peut-être pas suffisamment tenu compte du phénomène de porosité de l'information (Lafrance, 2004) qui, comme nous l'avons déjà souligné, joue un rôle majeur en période de crise.

Dans un deuxième temps, il convient de dire un mot sur le rôle des syndicats dans la période de gestion de la crise. Les médias ont fait état de certaines dissensions qui semblaient exister entre le syndicat et l'organisation. Certains intervenants ont interprété cette situation comme étant un manque de cohérence entre les interventions publiques et les communications internes de la SAQ. L'extrait suivant en témoigne :

« Avant d'envoyer des informations dans les médias, il faudrait peut-être que les deux parties s'entendent sur les données. » (I1)

Le syndicat et la direction représentent deux constituants entièrement distincts à l'intérieur de la même organisation. Tous deux utilisent les médias pour s'adresser à la population, mais la population n'est pas toujours en mesure de faire la distinction entre les porte-paroles de l'entreprise et les porte-paroles du syndicat. Cet élément nous amène à considérer le syndicat comme un acteur supplémentaire dans le portrait des communications de la SAQ en période de crise. Il s'agit d'une question à la fois sensible et complexe, qui touche à toute la question des relations de travail. Mais le syndicat, tout comme les responsables de la SAQ, semblent avoir été conscients du problème de communication :

« On s'entendait sur nos lignes [de presse], parce qu'on ne voulait pas avoir deux discours différents. Quant au final, ça on ne le contrôle pas et on n'a pas à le contrôler. » (D4)

Malgré ces efforts de cohésion, plusieurs intervenants ont souligné ce qui leur semblait être un double discours de la part de la SAQ. En résumé, si les intervenants ont posé un regard plutôt favorable à l'égard des communications internes au cours de la période de crise, ils ont été plus critiques sur la question de la Cohérence (tableau 4.8).

Les perceptions sur la gestion de la crise

L'analyse de contenu indique une tendance positive sur l'évaluation de la gestion de crise (tableau 4.10). De façon générale, les intervenants considèrent que l'organisation s'est mobilisée rapidement et qu'elle a géré la situation de façon sérieuse. Voici le propos d'un intervenant à ce sujet :

« Ils sont en train vraiment de toute regarder ça. Santé/sécurité, prévention. J'ai l'impression que c'est pris au sérieux. Moi de l'interne, je ne sais pas si les autres sont témoins de ça. Moi j'ai quand même accès à de l'information privilégiée, mais je sens que c'est pris en main. Je sens qu'on l'a réglé, on a eu un bon rapport CSST, on passe à autre chose. J'ai trouvé que c'était géré de façon très humaine. » (I3)

L'extrait précédent est représentatif de l'étape de l'après-crise, car il est question d'une continuation dans les opérations et d'un souci à l'égard du fait que l'organisation doit retourner à ses activités habituelles (Coombs, 2007). De plus, le participant fait référence à des informations privilégiées. Cet élément est révélateur de l'importance de l'accès à l'information et du fait que les intervenants sont eux-mêmes conscients de cette dimension.

Les résultats sur l'évaluation de la gestion de crise indiquent des différences selon les types d'intervenant. Ce sont les Intermédiaires qui expriment l'évaluation la plus positive. Comme nous l'avons déjà souligné, ce sont aussi eux qui ont été les plus impliqués dans les processus de communication de l'après-crise. En d'autres termes, par la nature même de leur travail, les Intermédiaires contribuent à faire en sorte que l'organisation puisse traverser la crise avec le moins de séquelles possible. Étonnamment, les Décisionnels sont restés neutres. Un tel résultat pourrait refléter une attitude de prudence et une volonté de ne pas paraître

triomphants à l'égard d'une situation qui a peut-être perturbé le fonctionnement de l'organisation, mais qui a aussi eu des conséquences tragiques sur la vie d'une employée. Les intervenants sur le Terrain, de leur côté, se sont avérés plus critiques. Voici un exemple de commentaire formulé par ces derniers, qui a été codé négativement :

« On aurait peut-être eu avantage à avoir des messages pour rassurer les gens, peut-être plus. Les tenir un peu plus au courant. Oui, on suit l'enquête là-dessus. Les policiers sont rendus,... mais on n'a aucune information. C'était peut-être dit, mais je ne sais pas, cela s'est peut-être perdu parmi tant d'autres informations. Mais moi j'ai pas senti qu'on avait vraiment le dossier en main, que la SAQ vraiment savait quoi faire dans ce dossier là. »
(T3)

Les résultats suggèrent qu'une variation sur le plan de l'accès à l'information peut avoir des conséquences sur la perception de la gestion de la crise. Ceux qui avaient accès aux sources les plus privilégiées, en l'occurrence les intervenants Intermédiaires, ont l'attitude la plus positive. Par ailleurs, ceux qui ont eu le sentiment d'avoir manqué d'information, les intervenants Terrain, ont l'attitude la plus négative. Ce dernier résultat peut paraître étonnant, car de nombreuses mesures ont été mises sur pied afin de répondre aux besoins des employés. Par exemple, la haute direction et l'équipe de cellule de crise ont effectué des visites dans différentes succursales. Des psychologues industriels ont rencontré certains employés directement sur les lieux de travail. Une formation a été mise sur pied afin de montrer aux employés quelle était la meilleure façon de réagir en situation d'agression. Des communiqués ont été diffusés sur l'intranet. Le Service de la santé et sécurité au travail a développé une série de mesures pour améliorer la sécurité dans les succursales.

Les résultats ne permettent pas d'identifier de façon précise les raisons pour lesquelles le sentiment d'insatisfaction à l'égard de la gestion de la crise est élevé chez les intervenants Terrain, alors qu'il ne l'est pas chez les intervenants Intermédiaires et Décisionnels. Deux hypothèses pourraient cependant être soulevées à cet effet. La première hypothèse établit un rapport de proximité. Le fait d'avoir été en contact avec des personnes qui ont durement ressenti les événements de Baie-D'Urfé, notamment parce qu'elles occupaient des fonctions similaires à la victime, a pu favoriser l'empathie et la solidarité. En ayant été témoins de manifestations d'inquiétude ou d'insécurité, les intervenants Terrain ont pu trouver que les

tentatives de répondre aux besoins des employés ne paraissaient jamais suffisantes. La deuxième hypothèse a trait à un rapport d'éloignement. Le fait de ne pas avoir eu accès aux sources d'information les plus privilégiées a pu créer une certaine distance entre les intervenants Terrain et ceux qui étaient davantage mêlés aux processus communicationnels. Cette distance a pu favoriser le développement d'un point de vue plus critique. On aura compris que les deux hypothèses sont liées l'une à l'autre et que l'on pourrait parler, en fait, d'un facteur de distanciation. Dans cette perspective, il aurait pu être intéressant de rencontrer des intervenants Intermédiaires qui ne travaillent pas dans la région de Montréal et qui n'auraient pas été impliqués dans les processus de communication en lien avec l'après-crise.

Le rôle des employés dans la transmission de l'information

Nous avons interrogé les intervenants sur ce qu'ils considèrent être le rôle des employés en succursales en ce qui concerne la transmission de l'information, notamment en ce qui a trait à la période de crise. De façon générale, pour les participants à l'étude, le rôle des employés se résume principalement au service à la clientèle et au respect du discours corporatif :

« Moi je pense que les employés, leur rôle c'est de servir le client. » (D2)

« Il faut qu'ils représentent la compagnie quand même. Alors ce qui doit être dit, doit respecter en fait le message corporatif. » (T3)

L'organisation a instauré des réunions hebdomadaires dans les succursales afin que les employés soient en mesure de transmettre les informations pertinentes auprès des clients. Cependant, le Service des affaires publiques et communications estime que cette procédure n'a pas été respectée partout. C'est pourquoi l'accès à l'information corporative pour les employés n'est pas nécessairement le même dans toutes les succursales.

Les résultats traduisent un poids-tendance négatif pour le sujet Rôle des employés en ce qui concerne la transmission de l'information. Cette évaluation est encore plus défavorable pour la période de crise (tableau 4.12). Il y a peut-être un lien à établir entre cette perception négative du rôle des employés en ce qui a trait à la transmission de l'information et la diminution des contacts avec le Service des affaires publiques et communication auprès des intervenants Terrain en période de crise. Nous avons mentionné précédemment que le rôle des relationnistes était de soutenir les gestionnaires à travers les différents processus de communication. La perte de ce soutien pour les intervenants Terrain pourrait s'inscrire dans une perspective large, qui traduirait une difficulté généralisée à mettre sur pied des processus de communication impliquant l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'organisation.

5.2.3 Les suggestions d'amélioration

À la fin des entrevues, nous demandions aux intervenants s'ils avaient des suggestions d'amélioration à formuler concernant la gestion de la crise. Nous avons codé les unités de réponse en fonction du type d'intervenant (tableau 4.11). Les résultats indiquent que ce sont les intervenants Terrain qui ont formulé le plus grand nombre de commentaires et de recommandations à cet effet. Ce résultat est congruent avec ceux ayant trait à la perception des intervenants à l'égard de la gestion de la crise. Nous avons alors constaté que c'était cette catégorie d'intervenant qui avait la perception la plus négative. Il est compréhensible que ce soit également celle qui formule maintenant le plus grand nombre de commentaires et de recommandations.

Il y a quatre représentants du Service des affaires publiques et communications parmi les intervenants Intermédiaires et Décisionnels que nous avons rencontrés. Nous nous attendions à ce que ces personnes, qui ont été mêlées de près aux événements de la crise, expriment de nombreuses remarques. Le fait que ce soit néanmoins la catégorie des intervenants Terrain qui soulèvent le plus de commentaires et de recommandations est significatif. D'une part, comme nous l'avons déjà souligné, les intervenants Terrain sont les plus critiques à l'égard de la gestion de la crise. D'autre part, l'évaluation rétrospective de la gestion de la crise reste

malgré tout positive, ce qui laisse penser qu'il n'y a pas eu de problème majeur de communication durant la crise.

Sur un autre aspect, les participants à l'étude ont formulé plusieurs recommandations en lien avec la mise en place d'un programme de gestion de crise :

« C'est sûr qu'avoir ... pas une procédure nécessairement, mais avoir un « qui fait quoi », un document de travail qui nous aiderait. » (T4)

Il est intéressant de remarquer que les commentaires de ce type n'ont pas été mentionnés lorsqu'il a été question de savoir si l'absence de plan avait eu un impact sur la gestion de la crise. Bien que les intervenants ne se soient pas prononcés sur les conséquences du fait qu'il n'y avait pas de plan de gestion de crise, ils ont tout de même été enclins à penser qu'il serait préférable qu'il y en ait un. Les propositions qui ont été faites à cet égard tiennent compte également des éléments constitutifs d'une éventuelle cellule de crise :

« Ce comité-là devrait être comme permanent, qu'il y ait toujours un comité de crise avec des représentants de tel service, tel service, tel service, tel service. On peut nommer ces représentants-là ou peut-être en avoir deux ou trois par service. [...] Je pense que ça dans une entreprise, ça devrait exister. » (D3)

Il faut comprendre que l'étape de l'après-crise a un impact direct sur les processus d'autostructuration : « Thus, self-structuring is a communication process among organizational members in that it refers to any interactions that steer the organization in a particular direction » (Putnam et Nicotera, 2009, p. 10). L'évaluation rétrospective et les différentes suggestions d'amélioration influencent les procédures qui viennent normaliser les pratiques et légitimer certaines manières de faire. La résultante se trouve dans la mise en place d'un programme officiel qui fera office de guide de référence pour les prochaines gestions de crise.

5.3 Le portrait des communications en période de crise

Les résultats et l'analyse de contenu étant complétés, nous sommes maintenant en mesure d'établir un portrait des communications internes de la SAQ en période de crise. Ce portrait se caractérise par les quatre caractéristiques suivantes :

- la capacité d'adaptation;
- la perception d'une détérioration des processus de coordination des activités;
- la réduction de l'espace occupé par le Service des Affaires publiques et communications;
- la diminution des interactions entre les intervenants à l'étape de l'après-crise.

La capacité d'adaptation :

La structure des communications internes semble avoir la capacité de s'adapter aux besoins spécifiques de l'organisation en contexte de crise. Nous avons observé, à la suite des événements de la succursale de Baie-D'Urfé, une réelle augmentation de la rétroaction et une diminution des relations unidirectionnelles entre les intervenants. Ces éléments correspondent aux caractéristiques du modèle des communications bidirectionnelles exposé par Grunig et Hunt (1992). Les changements se sont surtout manifestés entre les intervenants intermédiaires et les intervenants sur le terrain. Nous avons constaté, à cet effet, une convergence des différents processus de communication vers les niveaux hiérarchiques inférieurs qui s'est traduite, plus concrètement, par un isolement de la coalition dominante et une présence accrue des intervenants intermédiaires dans la gestion de crise. Nous nous sommes également aperçus d'un rapprochement entre les équipes de travail et les équipes de succursales. Le contenu des entretiens avec les intervenants témoigne d'un nivellement entre les niveaux hiérarchiques et d'une augmentation de la coopération dans l'organisation. C'est pourquoi nous considérons que ces changements ont été favorables aux processus de

négociation (McPhee et Zaug, 2000) qui maintiennent les relations entre l'organisation et ses membres.

La perception d'une détérioration des processus de coordination des activités :

La situation de crise semble avoir affecté négativement les processus de coordination des activités. La perception des intervenants par rapport aux communications internes a été plus défavorable en période de crise. La difficulté concerne principalement la qualité des informations à gérer. Les résultats de recherche vont dans le sens de notre définition de la qualité des communications en fonction de l'information disponible. Le problème de la qualité ne concerne pas la justesse de l'information, mais sa disponibilité dans un contexte d'urgence. Les intervenants ont ainsi évoqué, à plusieurs reprises, la difficulté à avoir accès à l'information rapidement. Malgré tout, le poids-tendance pour les sources internes est supérieur en période de crise. Les intervenants ont été plus critiques à l'égard des sources externes, surtout quand il était question des médias. Ces derniers ont eu un impact particulièrement négatif dans la dynamique de crise. Cependant, nous avons également considéré et codé d'autres sources externes, comme les corps policiers et la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST). Le commentaire suivant exprime de quelle manière les autres sources externes peuvent limiter l'accès à l'information pour les intervenants :

« Il faut négocier avec les corps policiers parce que dans le cas d'un acte criminel comme ça, c'est eux autres qui deviennent rois et maîtres. Ils débarquent chez vous, et c'est eux qui décident qu'est-ce que tu fais, comment ça va se faire, comment ça se produit, comment ça va se passer, qui a accès où, quand est-ce qu'on arrive, quand est-ce qu'on part. C'est tout décidé par eux. » (D3)

L'extrait précédent témoigne du pouvoir relatif de l'organisation en situation de crise, lorsque la situation implique des enjeux qui relèvent d'une autre organisation, en l'occurrence le corps policier responsable de l'enquête criminelle. Cette dimension particulière, propre à notre étude de cas, a pu avoir des conséquences sur l'accès à l'information. Par ailleurs, la quantité de l'information disponible n'a pas été jugée

problématique dans le discours des intervenants, même si nous avons mesuré une augmentation de la fréquence des échanges. Les participants à l'étude auraient pallié ce problème potentiel par une utilisation accrue des dispositifs techniques de communication, notamment l'intranet de l'entreprise et les appels conférences.

La réduction de l'espace occupé par le Service des Affaires publiques et communications :

Dans le portrait des communications en situation de crise, le Service des affaires publiques et communications occupe moins d'espace qu'en situation normale. Ce phénomène s'explique, d'une part, par l'augmentation de la fréquence des échanges entre les membres de l'organisation et, d'autre part, par la présence accrue des intervenants intermédiaires et de terrain dans la structure des communications internes. Le Service des affaires publiques et communications était néanmoins directement impliqué dans la cellule de crise. Nos résultats indiquent que les relationnistes occupaient principalement les rôles d'intervenants experts et d'experts-conseils (Broom, 1982; Hutton, 1999). Ils ont agi auprès des intervenants intermédiaires afin de favoriser une intégration systématique des communications organisationnelles dans les différentes phases de la crise. Cela a été fait dans le but de pallier les difficultés qui pouvaient survenir. Le Service des affaires publiques et communications a la responsabilité du positionnement institutionnel. Les relationnistes doivent s'occuper des relations avec les médias et réaliser les interventions publiques. Ils doivent ensuite informer les autres membres de la cellule de crise par rapport aux enjeux en lien avec les communications externes. Cette fonction semble avoir bénéficié d'une plus grande visibilité dans l'organisation, même si les communications internes étaient davantage mobilisées dans la gestion de la crise. Il faut noter également que le Service des affaires publiques et communications était en lien direct avec le SPVM pour faire approuver les communiqués avant que ceux-ci ne soient diffusés, selon la procédure à respecter en regard des normes policières. La figure 5.1 présente le portrait des communications à l'intérieur de la SAQ en période de crise.

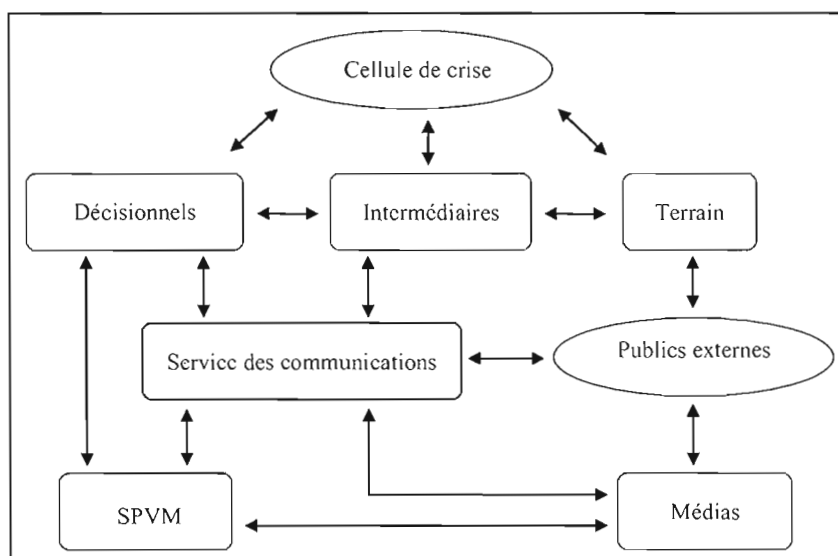


Figure 5.1 Portrait des communications de la SAQ en période de crise.

La diminution des interactions entre les intervenants à l'étape de l'après-crise :

À l'étape de l'après-crise, les différentes catégories d'intervenants ne font pas état du retour aux processus communicationnels habituels de la même façon. Ainsi, nous avons observé un écart entre les types d'intervenants. Les divergences d'opinion portent sur la fin de la crise, l'évaluation rétrospective et les communications internes. Les résultats suggèrent une diminution de la rétroaction entre les intervenants. Cet écart se fait particulièrement sentir entre les intervenants qui continuent à travailler dans le cadre des suites de la gestion de crise et ceux qui sont retournés à leurs fonctions normales. Ces derniers ont parfois l'impression que le dossier est laissé à lui-même. Certains intervenants sur le terrain se sont étonnés, par exemple, de ne pas avoir été consultés sur les recommandations futures.

« La question est très bien posée, et puis je m'attendais à ce que la SAQ me la pose. C'est ça qui est le problème. [...] on n'a pas fait un échange sur cette expérience-là, et de voir à préparer une autre situation de la sorte, et de dire ce qui a bien été, qu'est-ce qui n'a pas bien été. De remettre toutes les pendules en place et de préparer un autre problème comme celui-là. » (T1)

L'organisation semble perdre de vue, avec la fin des conséquences immédiates de la crise, l'importance des communications bidirectionnelles pour la circulation de l'information. Un tel retour en arrière par rapport à la période de crise se fait particulièrement sentir chez les intervenants sur le terrain. Les mesures expriment, chez ce type d'intervenant, un écart dans la perception de l'après-crise que nous interprétons comme étant un problème d'accès à l'information. Pour des raisons de proximité, la situation est différente pour les intermédiaires et les décisionnels. En effet, ceux-ci se côtoient davantage puisqu'ils partagent le même espace de travail. Le commentaire suivant, exprimé par un membre du Service des affaires publiques et communications, en est une illustration :

« Le public cible le plus facile à rejoindre, c'est ceux qui ont des postes administratifs, parce qu'ils ont tous des postes informatiques. On les rencontre dans les corridors. Et puis, il y a une proximité physique et géographique. » (D1)

L'ampleur de l'organisation apparaît ici comme étant un facteur contraignant en ce qui a trait à l'accès à l'information. L'obstacle est inhérent à la structure de l'organisation. Malgré tout, la perception des intervenants à l'égard des communications internes reste positive, même en période de crise.

5.4 La vérification de l'hypothèse de recherche

Nous avons envisagé, dans l'hypothèse de recherche, que les effets de la crise se limiteraient aux quatre processus communicationnels définis dans la discussion théorique. L'accès à l'information pour les membres de la SAQ serait ainsi déterminé par l'efficacité de ces processus. Dans la même perspective, en comparaison avec ce que nous pourrions observer dans un contexte hors crise, nous avons posé l'hypothèse d'une augmentation des échanges, d'une sollicitation accrue des différents processus communicationnels et d'une présence plus importante du Service des affaires publiques et communications. De plus, nous envisageons que les conséquences de la crise auraient pour effet d'exacerber l'impact des

éléments contraignants sur le plan de l'accès à l'information. Notre portrait des communications en période de crise infirme cependant notre hypothèse de recherche.

Dans un premier temps, certaines données de l'analyse de contenu révèlent que les changements au niveau des communications internes en période de crise ne se limitent pas uniquement aux quatre processus communicationnels (McPhee et Zaug, 2000). Nous avons en effet observé des modifications qui touchent directement à la structure organisationnelle. Ces changements se sont principalement traduits par un nivellement des différents niveaux hiérarchiques. Les intermédiaires ont été davantage impliqués dans la coalition dominante en ce qui concerne la gestion de crise et les communications internes. Certains intervenants sur le terrain ont d'ailleurs échangé directement avec la haute direction. Ces observations expliquent l'augmentation de la rétroaction et des rapports de communication bidirectionnels dans l'organisation. Les besoins d'accès à l'information en période de crise ont contribué à modifier les relations entre les niveaux hiérarchiques. De plus, les changements dans la structure organisationnelle ont eu pour conséquences d'articuler de nouvelles relations entre des membres de l'organisation qui ne travaillent pas ensemble normalement. Les résultats démontrent que la SAQ a la capacité d'adapter ses ressources non seulement en fonction du contexte, mais aussi en regard de ses besoins en information. Ces considérations témoignent d'une flexibilité dans la structure organisationnelle qui n'avait pas été anticipée dans le cadre théorique.

Dans un deuxième temps, l'augmentation de la fréquence des échanges n'a pas eu d'impact négatif sur l'accès à l'information en période de crise. L'enjeu se trouve davantage dans l'accès aux informations pertinentes. Les participants à l'étude ont précisé, en effet, que le facteur temps, en situation d'urgence, avait eu un impact crucial sur l'accès à l'information. Cependant, le fait que l'évènement déclencheur se soit produit dans une succursale a permis de concentrer les interventions dans un secteur précis de l'organisation. Les intervenants se sont rapidement mobilisés sur le terrain pour répondre aux besoins des employés qui travaillaient dans le même secteur.

Sur un autre plan, nous avons souligné l'impact négatif des médias qui ont diffusé des informations inexactes. Cette situation s'est avérée particulièrement néfaste par rapport aux publics internes qui n'avaient pas nécessairement accès aux informations privilégiées de la cellule de crise. De plus, les informations à l'interne étaient confinées aux fins de l'enquête. Tous les communiqués étaient filtrés par le corps de police. Notre étude tient compte ainsi de l'impact de l'environnement externe sur les processus communicationnels qui se déploient dans une organisation en situation de crise.

Finalement, le Service des affaires publiques et communications est moins présent dans le discours des participants lorsque ceux-ci s'expriment sur les événements de la succursale de Baie-D'Urfé. Ce constat s'explique par une présence accrue de certains membres de l'organisation dans les différents processus communicationnels. Pour cette raison, selon la perception des personnes que nous avons interrogées, l'apport des relationnistes apparaît comme étant moins important dans le portrait des communications internes en période de crise qu'en situation normale. L'ampleur de la mobilisation et le nombre important d'intervenants impliqués dans les opérations contribuent à restreindre la présence des relationnistes sur le terrain. Par ailleurs, nous avons souligné le fait que les processus communicationnels s'articulent indépendamment du Service des affaires publiques et communications. Les relations publiques jouent principalement un rôle conseil et de soutien qui permet d'assurer la gestion des communications. Le Service des communications a également la responsabilité de pallier les lacunes, s'il y a lieu, dans la diffusion de l'information. À titre d'exemple, nous avons mesuré une augmentation des interactions faites directement par les intermédiaires auprès des publics internes, en raison de leur implication dans la cellule de crise. Les intermédiaires ont reçu le soutien des relationnistes. La crise soulevait de nouveaux enjeux en lien avec les communications, et il fallait documenter ces enjeux avant de les diffuser.

Il reste malgré tout que le discours des participants fait principalement état des communications externes. Pourtant, les communications internes ont été abondamment employées par l'entremise de la cellule de crise, ce qui n'a pas été le cas pour les

communications avec les publics externes. Ces résultats illustrent à la fois la perception des membres de l'organisation à l'égard des relations publiques et l'apport réel du Service des affaires publiques et communications sur le plan de la structure des communications internes. Notre étude de cas témoigne du fait que les publics internes constituent un public prioritaire dans le cadre d'une gestion de crise. Cet aspect est généralement peu évoqué dans les recherches en relations publiques.

CONCLUSION

La présente recherche a permis de tracer un portrait des communications internes d'une grande organisation en situation de crise, en l'occurrence la Société des alcools du Québec (SAQ). La crise dont il est question avait pour origine un événement tragique : une employée de la SAQ a été victime d'une agression armée et grièvement blessée après avoir été atteinte par balle alors qu'elle travaillait seule. L'agression a eu lieu dans une succursale de la petite municipalité de Baie-D'Urfé, un endroit réputé pour sa tranquillité. Notre recherche est donc une étude de cas dont l'objectif principal est d'améliorer la compréhension des différents processus communicationnels qui rendent possible l'accès à l'information dans un tel contexte.

L'analyse a nécessité le recours à des concepts qui relèvent à la fois de la recherche en communications organisationnelles, en relations publiques et en gestion de crise. Dans un premier temps, nous avons retenu les approches constitutives en communication organisationnelle. Ces approches ont permis de définir les différents processus communicationnels qui favorisent la circulation de l'information dans les organisations (McPhee et Zaug, 2000). Dans un deuxième temps, nous avons tenu compte de la théorie de l'excellence en relations publiques dont la thèse principale consiste à montrer que les relations publiques constituent une plus-value dans les communications organisationnelles (L. Grunig et coll., 2002).

Nous avons également abordé les différents rôles que l'on attribue généralement aux relationnistes. Ces intervenants ont la responsabilité d'assurer l'efficacité des processus communicationnels dans l'organisation, notamment à l'égard des publics externes.

Finalement, nous avons défini les deux grandes étapes de la dynamique de crise qui sont la période de crise et l'après-crise (Coombs, 2007). La première étape est celle où l'organisation réagit aux différents événements qui perturbent son mode de fonctionnement

habituel. La deuxième étape est celle où, en principe, l'organisation effectue un retour progressif à la situation normale. Ce modèle d'analyse théorique a permis de souligner, par exemple, que les enjeux en lien avec l'accès à l'information devenaient particulièrement critiques au cours de la première étape.

À la suite de la présentation du cadre théorique, nous avons formulé une hypothèse de recherche à l'effet que la crise aurait principalement un impact sur le plan des processus communicationnels. En d'autres mots, nous nous attendions à observer une augmentation de la sollicitation des processus de communication ainsi que des changements sur le plan des relations entre les membres de l'organisation. Par ailleurs, nous étions d'avis que la crise n'aurait pas pour effet de modifier la structure des communications internes. C'est pourquoi notre hypothèse se résumait au fait que l'accès à l'information en période de crise dépendait principalement de l'efficacité des processus habituels de communication.

Les données de la recherche proviennent de quatorze entretiens individuels semi-dirigés, que nous avons tenus avec le personnel administratif de l'organisation. Les participants à l'étude ont été sélectionnés en raison de leur implication dans la cellule de crise et à titre d'observateurs privilégiés. Les entretiens ont été enregistrés et transcrits sous la forme de verbatims. Nous avons ensuite analysé le contenu de ces entretiens par le biais de la méthode Morin-Chartier (Chartier, 2003; Leray, 2008). Conformément à cette méthode, les différentes unités de contenu ont été codées en fonction d'une grille d'analyse que nous avons préalablement développée en rapport avec la problématique de recherche³³.

L'analyse de contenu des données a permis d'obtenir un certain nombre d'estimations et de mesures relatives aux processus communicationnels de la SAQ au cours de la dynamique de crise, mais aussi en période normale. L'analyse comparative de ces deux périodes a constitué le matériel de base de notre étude, et, comme nous l'avons montré dans le chapitre

³³ La grille d'analyse est discutée dans le chapitre 3. Une version abrégée se trouve également dans l'annexe C.

précédent, notre hypothèse de recherche a été infirmée. Il n'en reste pas moins que les résultats de la recherche sont éclairants à plusieurs égards. Dans cette perspective, nous voudrions faire état de quatre grands constats.

- Premier constat : le nivellement des niveaux hiérarchiques

Nous avons observé que la structure des communications internes s'était réorganisée rapidement dans le contexte des événements relatifs à la période de crise. Les changements se sont principalement traduits par une augmentation des communications bidirectionnelles ainsi que par l'implication de certains participants dans les processus décisionnels qui ne relèvent pas de la coalition dominante en situation normale. Nous considérons que ce nivellement hiérarchique a eu un impact direct sur les rapports entre les membres de l'organisation ainsi que sur les conditions d'accès à l'information qui ont alors été modifiées.

- Deuxième constat : la sollicitation des processus communicationnels

Conformément aux travaux qui traitent de la question dans la littérature, nous avons pu observer une augmentation de la sollicitation des processus communicationnels pendant la période de crise. Cependant, contrairement à la thèse avancée par Lagadec (1991), ce changement ne semble pas avoir eu d'impacts négatifs sur la circulation de l'information. En fait, les principaux enjeux en lien avec les problèmes d'accès à l'information étaient externes à la SAQ. Ce sont principalement les contraintes de temps dans un contexte d'urgence ainsi que les relations parfois difficiles avec les intervenants externes, notamment les médias et le corps de police chargé de l'enquête, qui ont créé des pressions sur les processus de communication.

- Troisième constat : le rôle conseil des intervenants spécialisés en communication

Notre analyse fait état du rôle du Service des affaires publiques et communications dans les communications organisationnelles. Les résultats indiquent que la contribution de cette unité administrative pendant la période de crise s'est avérée inférieure à sa contribution en période normale. Un tel écart s'explique notamment par le fait que les interventions du Service des affaires publiques et communications se sont concentrées vers les membres de la cellule de crise qui étaient aux prises avec des enjeux communicationnels. Les relationnistes ont surtout exercé un rôle de soutien, qui par définition est un rôle moins visible. Les communications internes ont d'ailleurs été davantage sollicitées que les affaires publiques. Les résultats que nous avons obtenus s'écartent de ce qui apparaît dans la littérature puisque, de façon générale, les auteurs attribuent aux relations publiques un rôle plus important en période de crise. Notre analyse de contenu montre que les communications ont été abordées par les participants à l'étude comme un élément parmi tant d'autres. Nous avons également pu constater que la gestion de crise soulève de nombreux aspects qui ne relèvent pas du domaine des relations publiques, comme la sécurité, le soutien psychologique et la logistique des opérations.

- Quatrième constat : un retour non-progressif vers la situation normale

En théorie, à l'étape de l'après-crise, le retour à la situation normale se caractérise par son caractère progressif. En d'autres mots, l'organisation retourne peu à peu à ses opérations habituelles. Dans le cadre de notre étude, par exemple, nous avons pu mesurer une recrudescence des rapports unidirectionnels à l'étape de l'après-crise. Toutefois, un certain nombre de données semblent indiquer que le retour à la normale ne s'est pas fait de façon aussi régulière et graduelle qu'on aurait pu s'y attendre. La simple question de savoir si la crise est terminée ou non, par exemple, a donné des résultats extrêmement ambivalents³⁴. De plus, nous avons observé un certain écart dans le discours des intervenants. Ceux qui

³⁴ Nous avons dénombré presque autant de « oui » que de « non » quand nous avons demandé aux participants à l'étude s'ils considéraient la crise terminée.

travaillent dans les suites de la gestion de crise n'ont pas la même perception des choses que ceux qui sont retournés à leurs fonctions régulières³⁵.

Il importe également de souligner que la présente étude de cas fait ressortir la flexibilité de la structure des communications internes de la SAQ. L'empreinte de la crise oriente l'organisation vers de nouvelles directions. À la suite des événements tragiques qui ont donné lieu à la crise, par exemple, la sécurité dans les succursales est devenue une priorité organisationnelle dans le plan d'affaires de la SAQ pour l'année 2011. Il s'agit d'une intégration des suites de la gestion de la crise dans le fonctionnement normal de l'organisation. Cette observation fait écho au processus communicationnel de l'autostructuration (McPhee et Zaug, 2000), qui désigne la qualité réflexive de création et de contrôle qui caractérise le fonctionnement des organisations. Dans le cadre de la recherche, ce concept s'est avéré fondamental pour comprendre la relation entre les communications internes et le contexte organisationnel.

Les événements de la succursale de Baie-D'Urfé sont encore récents dans l'histoire de la SAQ. Les engagements de l'organisation à l'effet de déployer des moyens pour augmenter le niveau de sécurité dans les succursales font consensus parmi la haute direction et le syndicat. Il serait intéressant de revenir ultérieurement sur les impacts de la même crise pour analyser la mise en œuvre des changements annoncés et peut-être aussi le point de vue des employés en relation avec ces changements. Il s'agirait de comprendre de quelle façon les communications contribuent au changement organisationnel.

De manière plus spécifique, notre étude de cas ouvre la possibilité de recherches ultérieures, notamment au doctorat, sur la relation particulière qui a été observée entre les publics internes et les médias pendant une situation de crise. Nous avons constaté que les médias représentaient un enjeu supplémentaire par rapport à l'accès à l'information. Il serait

³⁵ Près de dix mois après l'événement déclencheur, la direction de la SAQ tenait toujours des rencontres de suivi, mais avec un groupe plus restreint et sur une base moins fréquente.

intéressant d'analyser de façon plus précise de quelle manière les organisations composent avec ces agents externes dans le cadre d'une gestion de crise. Nous avons déjà mentionné que les relations publiques avaient la responsabilité des relations avec les publics externes, notamment avec les médias. Ceux-ci constituent une source de référence importante pour les employés en raison de la porosité entre l'information médiatique et l'information interne. Or, en période de crise, les employés ont davantage tendance à remettre en question la validité des sources internes. En somme, l'analyse de l'articulation des processus en lien avec l'accès à l'information interne et externe s'inscrit dans une orientation visant à mieux comprendre les relations complexes qui s'articulent entre les organisations et leur environnement.

ANNEXE A



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Relations publiques et communications organisationnelles : analyse des processus de communication interne à des fins d'information dans le cadre d'une gestion de crise.

IDENTIFICATION

Mathieu Poirier
Étudiant à la maîtrise
Département de communication sociale et publique
poirier.mathieu.8@courrier.UQAM.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité à prendre part à ce projet de recherche qui vise à analyser les différents processus de communication interne de la Société des alcools du Québec. Cette étude a pour but de faire progresser notre connaissance des facteurs qui influencent l'efficacité et la qualité des relations publiques. En effet, le travail des relationnistes est directement influencé par la capacité des communications organisationnelles à rendre l'information disponible. Ce projet de recherche est récipiendaire de la bourse Odesia Solutions.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de répondre dans la mesure du possible aux différentes questions portant sur les communications internes. Cette entrevue aura une durée d'environ une heure et sera enregistrée à l'aide d'un magnétophone numérique. Le lieu et l'heure de l'entrevue seront à déterminer selon vos disponibilités. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des processus de communication interne de la Société des alcools du Québec. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette

rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions vont aborder les communications internes en rapport avec les événements de la succursale de Baie-D'Urfé. La gestion de crise mobilise l'ensemble des ressources organisationnelles. C'est pourquoi l'étude de cas comprend l'analyse des processus de communication qui ont entouré cette crise. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de l'intervieweur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels. Personne n'est autorisé à consulter votre enregistrement et le contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé dans mon bureau pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

En tant que responsable du projet, vous pouvez me contacter au numéro (450) 682-0126 pour des questions additionnelles ou sur vos droits en tant que participant de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de mon projet de recherche et je tiens à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet ou de son, sa délégué(e) :

Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN

Titre du projet

Relations publiques et communications organisationnelles : analyse des processus de communication interne à des fins d'information dans le cadre d'une gestion de crise.

Introduction (10 minutes)

Accueil et mot de bienvenue

Présentation de l'intervieweur et du projet de recherche universitaire.

Rappel des objectifs de la rencontre

Recueillir les commentaires des participants sur les différents processus de communication interne à des fins d'information en situation normale;

recueillir les commentaires des participants sur les processus de communication interne à des fins d'information dans le cadre de la gestion de crise de Baie-D'Urfé.

Présentation des règles éthiques

Recherche menée dans un but de développement des connaissances scientifiques, selon le Protocole de recherche sur des sujets humains de l'Université du Québec à Montréal, assurant la confidentialité des participants.

Modalités de réalisation des entretiens individuels

Demander la permission d'enregistrement;

l'enregistrement de la discussion sera réalisé pour la production des verbatims qui serviront à l'analyse des données;

toutes les données ainsi recueillies seront traitées de façon anonyme et ne serviront qu'aux fins de la présente recherche;

signature de la demande de consentement qui garantit la confidentialité des participants.

Règles de fonctionnement

Entretien individuel semi-directif;

questions larges laissant place à la libre expression;

les commentaires exprimés doivent répondre aux deux objectifs de la rencontre;

toutes les idées sont bonnes et essentielles à la recherche : le participant sera donc invité à s'exprimer librement.

Déroulement

L'entrevue aura lieu dans un endroit qui convient au participant;

la durée de la discussion sera d'environ une heure.

Questions ouvertes

Communications internes en situation normale

1. Pour commencer, pouvez-vous me résumer le cadre de vos fonctions?
2. Avez-vous déjà rencontré des représentants du service des affaires publiques et communications? À quelle fréquence?
3. Pouvez-vous me décrire vos besoins en information par rapport aux tâches que vous devez réaliser?

4. De quelle manière avez-vous accès à l'information nécessaire à la réalisation de votre travail?
5. De quelle manière on vous communique l'information dont vous avez de besoin? Qui vous communique cette information?
6. Quelle quantité d'information devez-vous traiter quotidiennement?
7. Est-ce que vous êtes en mesure de traiter toute cette information?
8. Comment jugez-vous de la pertinence et de l'utilité de telle ou telle information?
9. Comment évaluez-vous l'exactitude des informations que vous avez collectées?
10. De quelle manière transmettez-vous l'information relative à votre travail aux personnes concernées?
11. À qui vous l'envoyez? À quelle fréquence?
12. Est-ce qu'il y a des mécanismes ou des procédures prévus à cet effet?
13. Transmettez-vous autre chose que votre information? L'information provenant de votre équipe?
14. Est-ce que vous êtes à l'aise de parler à vos supérieurs de problématiques qui vous concernent au travail?
15. Avez-vous déjà eu l'impression que certains sujets ne pouvaient être abordés avec vos supérieurs ou vos pairs?
16. Comment décrivez-vous les communications internes de l'organisation?

Communications internes en lien avec Baie-D'Urfé

17. Comment avez-vous été informé des événements de la succursale de Baie-d'Urfé? Et pouvez-vous me raconter cette journée au travail?
18. Quelles ont été vos fonctions dans le cadre de cette gestion de crise?
19. Quelles ont été vos sources d'information?
20. Comment était la quantité d'information que vous deviez traiter pendant la crise?
21. Avez-vous eu certains problèmes relatifs à la pertinence et l'exactitude des informations dont vous avez disposé pendant la crise?
22. Et vous-même, à qui vous transmettiez l'information dont vous avez disposé? Et à quelle fréquence?
23. Avez-vous transmis autre chose que votre information? L'information de votre équipe?
24. Avez-vous connu certaines difficultés relatives à cette gestion de crise?
25. Étiez-vous mal-à-l'aise par rapport à certains éléments que vous deviez communiquer pendant la crise?
26. Est-ce que vous considérez la crise terminée?
27. Considérez-vous que les interventions publiques de la SAQ dans le cadre de cette crise ont été cohérentes avec l'ensemble des communications internes?

28. Quelles seraient vos recommandations pour améliorer la communication en situation de crise à la SAQ?
29. Quel rôle devraient jouer les employés au niveau de la transmission d'information pendant une gestion de crise, d'après vous?
30. Avez-vous d'autres éléments à ajouter?

Remerciements.

ANNEXE C

GRILLE D'ANALYSE

Sujets	Dossiers
1 : Contacts avec le Service des affaires publiques et communications	Contacts officiels
	Contacts au besoin
2 : Contacts avec les équipes de travail (mode de communication)	Contacts en personne
	Utilisation de dispositifs techniques
	Type de contact non précisé
3 : Contacts avec les équipes de succursale	Contact en personne
	Utilisation de dispositifs techniques
	Type de contact non précisé
4 : Rétroaction	Entre les succursales et l'intervenant
	Entre les équipes de travail et l'intervenant
	Entre les supérieurs et l'intervenant
5 : Priorités des intervenants	Priorités de l'organisation
	Directives d'un supérieur
	Besoins des subalternes
6 : Gestion de l'information	Quantité d'information à gérer
	Qualité des informations disponibles
7 : Perception personnelle des communications internes de la SAQ	
8 : Sources d'information	Sources internes
	Sources externes
9 : Programme de gestion de crise	Plan pour la gestion de crise
	Plan de contingence
	Plan de communication en situation de crise
10 : Suggestions d'amélioration pour la gestion de crise	
11 : Si l'intervenant considère la crise terminée	
12 : Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	
13 : Cohérence entre les communications internes et les communications externes	
14 : Évaluation rétrospective de la gestion de crise	
15 : Rôle des employés en succursale au niveau de la transmission de l'information	

ANNEXE D

TABLEAUX INDICIELS

Projet(s): SAQ - Crise					
Rapport Sujet par Dossier					
Sujet	Dossier	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Poids tendance
Cohérence entre les communications internes et les communications <u>externes</u>	Cohérence entre les communications internes et les communications <u>externes</u>	27	3,1	25,9	-0,4
Contacts avec le service des affaires publiques et communications	Contacts au besoin	15	1,7	6,7	0,4
Contacts avec le service des affaires publiques et communications	Contacts officiels	15	1,7	0,0	0,0
Contacts avec les équipes de <u>succursale</u>	Utilisation de dispositifs techniques	33	3,8	12,1	0,8
Contacts avec les équipes de <u>succursale</u>	Contacts en personne	32	3,7	15,6	1,2
Contacts avec les équipes de <u>succursale</u>	Type de contact non précisé	6	0,7	33,3	-0,8
Contacts avec les équipes de travail	Contacts en personne	51	5,9	3,9	0,8
Contacts avec les équipes de travail	Utilisation de dispositifs techniques	24	2,8	16,7	1,6
Contacts avec les équipes de travail	Type de contact non précisé	15	1,7	0,0	0,0
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	Évaluation rétrospective de la gestion de crise	45	5,2	68,9	2,8
Gestion de l'information	Quantité des informations à gérer	44	5,1	36,4	-6,4
Gestion de l'information	Qualité des informations à gérer	35	4,0	42,9	-2,0
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Perception personnelle des communications internes de la SAQ	63	7,3	73,0	12,9
Plan de gestion de crise	Plan de contingence	8	0,9	0,0	0,0
Plan de gestion de crise	Communications et gestion de crise	4	0,5	0,0	0,0
Plan de gestion de crise	Plan pour la gestion de crise	2	0,2	0,0	0,0
Plan de gestion de crise	Éléments de communication relatif au plan de gestion de crise	1	0,1	0,0	0,0

Priorités des intervenants	Besoins des subalternes	49	5,7	6,1	0,4
Priorités des intervenants	Priorités de l'organisation	37	4,3	0,0	0,0
Priorités des intervenants	Directives d'un supérieur	18	2,1	5,6	0,4
Rétroaction	Entre les équipes de travail et l'intervenant	74	8,5	28,4	0,4
Rétroaction	Entre les succursales et l'intervenant	66	7,6	43,9	-2,0
Rétroaction	Entre les supérieurs et l'intervenant	55	6,4	38,2	5,2
Rétroaction	Qualité des informations à gérer	1	0,1	100,0	0,4
Rôle des employés en succursale au niveau de la transmission de l'information	Rôle des employés en succursales au niveau de la transmission de l'information	16	1,8	25,0	-1,6
Si l'intervenant considère la crise terminée	Si l'intervenant considère la crise terminée	8	0,9	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	7	0,8	0,0	0,0
Sources d'information	Sources internes	53	6,1	18,9	1,6
Sources d'information	Sources externes	46	5,3	41,3	-5,2
Suggestions d'amélioration des communications en situation de crise	Suggestions d'amélioration pour la gestion de crise	16	1,8	43,8	1,2
Total		866	100,0		
Indices généraux				28,8	11,6

Rapport Sujet par Période					
Sujet	Période	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Poids tendance
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	CRISE	21	2,4	28,6	-0,8
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Normale	6	0,7	16,7	0,4
Contacts avec le service des affaires publiques et communications	Normale	22	2,5	4,5	0,4
Contacts avec le service des affaires publiques et communications	CRISE	8	0,9	0,0	0,0
Contacts avec les équipes de succursale	Normale	43	5,0	25,6	1,2
Contacts avec les équipes de succursale	CRISE	28	3,2	0,0	0,0
Contacts avec les équipes de travail	Normale	51	5,9	9,8	2,0
Contacts avec les équipes de travail	CRISE	39	4,5	2,6	0,4
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	CRISE	45	5,2	68,9	2,8
Gestion de l'information	Normale	50	5,8	40,0	-5,6
Gestion de l'information	CRISE	29	3,3	37,9	-2,8
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Normale	52	6,0	69,2	10,4
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	CRISE	11	1,3	90,9	2,4
Plan de gestion de crise	CRISE	15	1,7	0,0	0,0
Priorités des intervenants	CRISE	54	6,2	5,6	0,4
Priorités des intervenants	Normale	50	5,8	2,0	0,4
Rétroaction	Normale	117	13,5	44,4	1,6
Rétroaction	CRISE	79	9,1	25,3	2,4
Rôle des employés en succursale au niveau de la transmission de l'information	CRISE	12	1,4	25,0	-1,2
Rôle des employés en succursale au niveau de la transmission de l'information	Normale	4	0,5	25,0	-0,4
Si l'intervenant considère la crise terminée	CRISE	8	0,9	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	CRISE	7	0,8	0,0	0,0
Sources d'information	CRISE	59	6,8	35,6	-4,4
Sources d'information	Normale	40	4,6	20,0	0,8
Suggestions d'amélioration des communications en situation de crise	CRISE	16	1,8	43,8	1,2
Total		866	100,0		
Indices généraux				28,8	11,6

Rapport Sujet par Type d'intervenant					
Sujet	Type d'intervenant	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Poids tendance
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Décisionnel	12	1,4	8,3	-0,4
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Terrain	9	1,0	44,4	0,8
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Intermédiaire	6	0,7	33,3	-0,8
Contacts avec le service des affaires publiques et communications	Décisionnel	13	1,5	7,7	0,4
Contacts avec le service des affaires publiques et communications	Intermédiaire	11	1,3	0,0	0,0
Contacts avec le service des affaires publiques et communications	Terrain	6	0,7	0,0	0,0
Contacts avec les équipes de succursale	Terrain	35	4,0	8,6	1,2
Contacts avec les équipes de succursale	Intermédiaire	20	2,3	25,0	-0,4
Contacts avec les équipes de succursale	Décisionnel	16	1,8	18,8	0,4
Contacts avec les équipes de travail	Intermédiaire	32	3,7	3,1	0,4
Contacts avec les équipes de travail	Décisionnel	29	3,3	10,3	1,2
Contacts avec les équipes de travail	Terrain	29	3,3	6,9	0,8
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	Décisionnel	17	2,0	47,1	0,0
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	Terrain	16	1,8	81,3	-0,4
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	Intermédiaire	12	1,4	83,3	3,2
Gestion de l'information	Terrain	30	3,5	50,0	-2,8
Gestion de l'information	Décisionnel	25	2,9	20,0	-2,0
Gestion de l'information	Intermédiaire	24	2,8	45,8	-3,6
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Terrain	24	2,8	91,7	6,4
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Décisionnel	20	2,3	60,0	4,8
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Intermédiaire	19	2,2	63,2	1,6
Plan de gestion de crise	Décisionnel	8	0,9	0,0	0,0
Plan de gestion de crise	Terrain	4	0,5	0,0	0,0
Plan de gestion de crise	Intermédiaire	3	0,3	0,0	0,0

Priorités des intervenants	Terrain	49	5,7	4,1	0,8
Priorités des intervenants	Décisionnel	35	4,0	2,9	-0,4
Priorités des intervenants	Intermédiaire	20	2,3	5,0	0,4
Rétroaction	Terrain	98	11,3	35,7	2,8
Rétroaction	Intermédiaire	50	5,8	40,0	0,8
Rétroaction	Décisionnel	48	5,5	35,4	0,4
Rôle des employés en succursale au niveau de la transmission de l'information	Terrain	7	0,8	42,9	-1,2
Rôle des employés en succursale au niveau de la transmission de l'information	Décisionnel	6	0,7	16,7	-0,4
Rôle des employés en succursale au niveau de la transmission de l'information	Intermédiaire	3	0,3	0,0	0,0
Si l'intervenant considère la crise terminée	Décisionnel	5	0,6	0,0	0,0
Si l'intervenant considère la crise terminée	Terrain	2	0,2	0,0	0,0
Si l'intervenant considère la crise terminée	Intermédiaire	1	0,1	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	Intermédiaire	3	0,3	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	Décisionnel	2	0,2	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	Terrain	2	0,2	0,0	0,0
Sources d'information	Terrain	43	5,0	39,5	-0,4
Sources d'information	Décisionnel	31	3,6	29,0	-2,0
Sources d'information	Intermédiaire	25	2,9	12,0	-1,2
Suggestions d'amélioration des communications en situation de crise	Terrain	7	0,8	57,1	0,8
Suggestions d'amélioration des communications en situation de crise	Décisionnel	5	0,6	20,0	0,4
Suggestions d'amélioration des communications en situation de crise	Intermédiaire	4	0,5	50,0	0,0
Total		866	100,0		
Indices généraux				28,8	11,6

Rapport Dossier par Période					
Dossier	Période	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Poids tendance
Besoins des subalternes	CRISE	39	4,5	5,1	0,0
Besoins des subalternes	Normale	10	1,2	10,0	0,4
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	CRISE	21	2,4	28,6	-0,8
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Normale	6	0,7	16,7	0,4
Communications et gestion de crise	CRISE	4	0,5	0,0	0,0
Contacts au besoin	Normale	12	1,4	8,3	0,4
Contacts au besoin	CRISE	3	0,3	0,0	0,0
Contacts en personne	Normale	55	6,4	12,7	2,0
Contacts en personne	CRISE	28	3,2	0,0	0,0
Contacts officiels	Normale	10	1,2	0,0	0,0
Contacts officiels	CRISE	5	0,6	0,0	0,0
Directives d'un supérieur	CRISE	10	1,2	10,0	0,4
Directives d'un supérieur	Normale	8	0,9	0,0	0,0
Éléments de communication relatif au plan de gestion de crise	CRISE	1	0,1	0,0	0,0
Entre les équipes de travail et l'intervenant	Normale	40	4,6	32,5	-0,4
Entre les équipes de travail et l'intervenant	CRISE	34	3,9	23,5	0,8
Entre les succursales et l'intervenant	Normale	39	4,5	51,3	-3,2
Entre les succursales et l'intervenant	CRISE	27	3,1	33,3	1,2
Entre les supérieurs et l'intervenant	Normale	37	4,3	48,6	4,8
Entre les supérieurs et l'intervenant	CRISE	18	2,1	16,7	0,4
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	CRISE	45	5,2	68,9	2,8
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Normale	52	6,0	69,2	10,4
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	CRISE	11	1,3	90,9	2,4
Plan de contingence	CRISE	8	0,9	0,0	0,0
Plan pour la gestion de crise	CRISE	2	0,2	0,0	0,0
Priorités de l'organisation	Normale	32	3,7	0,0	0,0
Priorités de l'organisation	CRISE	5	0,6	0,0	0,0
Qualité des informations à gérer	CRISE	18	2,1	50,0	-2,0
Qualité des informations à gérer	Normale	18	2,1	38,9	0,4
Quantité des informations à gérer	Normale	33	3,8	42,4	-5,6
Quantité des informations à gérer	CRISE	11	1,3	18,2	-0,8

Rôle des employés en succursales au niveau de la transmission de l'information	CRISE	12	1,4	25,0	-1,2
Rôle des employés en succursales au niveau de la transmission de l'information	Normale	4	0,5	25,0	-0,4
Si l'intervenant considère la crise terminée	CRISE	8	0,9	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	CRISE	7	0,8	0,0	0,0
Sources externes	CRISE	39	4,5	46,2	-5,6
Sources externes	Normale	7	0,8	14,3	0,4
Sources internes	Normale	33	3,8	21,2	0,4
Sources internes	CRISE	20	2,3	15,0	1,2
Suggestions d'amélioration pour la gestion de crise	CRISE	16	1,8	43,8	1,2
Type de contact non précisé	Normale	11	1,3	18,2	-0,8
Type de contact non précisé	CRISE	10	1,2	0,0	0,0
Utilisation de dispositifs techniques	CRISE	29	3,3	3,4	0,4
Utilisation de dispositifs techniques	Normale	28	3,2	25,0	2,0
Total		866	100,0		
Indices généraux				28,8	11,6

Rapport Dossier par Type d'intervenant					
Dossier	Type d'intervenant	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Poids tendance
Besoins des subalternes	Terrain	25	2,9	4,0	0,4
Besoins des subalternes	Décisionnel	17	2,0	5,9	-0,4
Besoins des subalternes	Intermédiaire	7	0,8	14,3	0,4
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Décisionnel	12	1,4	8,3	-0,4
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Terrain	9	1,0	44,4	0,8
Cohérence entre les communications internes et les communications externes	Intermédiaire	6	0,7	33,3	-0,8
Communications et gestion de crise	Décisionnel	3	0,3	0,0	0,0
Communications et gestion de crise	Intermédiaire	1	0,1	0,0	0,0
Contacts au besoin	Décisionnel	7	0,8	14,3	0,4
Contacts au besoin	Intermédiaire	4	0,5	0,0	0,0
Contacts au besoin	Terrain	4	0,5	0,0	0,0
Contacts en personne	Terrain	37	4,3	5,4	0,8
Contacts en personne	Intermédiaire	29	3,3	10,3	0,4
Contacts en personne	Décisionnel	17	2,0	11,8	0,8
Contacts officiels	Intermédiaire	7	0,8	0,0	0,0
Contacts officiels	Décisionnel	6	0,7	0,0	0,0
Contacts officiels	Terrain	2	0,2	0,0	0,0
Directives d'un supérieur	Terrain	9	1,0	11,1	0,4
Directives d'un supérieur	Intermédiaire	6	0,7	0,0	0,0
Directives d'un supérieur	Décisionnel	3	0,3	0,0	0,0
Éléments de communication relatif au plan de gestion de crise	Intermédiaire	1	0,1	0,0	0,0
Entre les équipes de travail et l'intervenant	Décisionnel	28	3,2	32,1	-0,4
Entre les équipes de travail et l'intervenant	Intermédiaire	26	3,0	30,8	0,8
Entre les équipes de travail et l'intervenant	Terrain	20	2,3	20,0	0,0
Entre les succursales et l'intervenant	Terrain	44	5,1	43,2	1,2
Entre les succursales et l'intervenant	Décisionnel	12	1,4	25,0	-1,2
Entre les succursales et l'intervenant	Intermédiaire	10	1,2	70,0	-2,0
Entre les supérieurs et l'intervenant	Terrain	33	3,8	33,3	1,2
Entre les supérieurs et l'intervenant	Intermédiaire	14	1,6	35,7	2,0
Entre les supérieurs et l'intervenant	Décisionnel	8	0,9	62,5	2,0

Évaluation rétrospective de la gestion de crise	Décisionnel	17	2,0	47,1	0,0
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	Terrain	16	1,8	81,3	-0,4
Évaluation rétrospective de la gestion de crise	Intermédiaire	12	1,4	83,3	3,2
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Terrain	24	2,8	91,7	6,4
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Décisionnel	20	2,3	60,0	4,8
Perception personnelle des communications internes de la SAQ	Intermédiaire	19	2,2	63,2	1,6
Plan de contingence	Décisionnel	4	0,5	0,0	0,0
Plan de contingence	Terrain	4	0,5	0,0	0,0
Plan pour la gestion de crise	Décisionnel	1	0,1	0,0	0,0
Plan pour la gestion de crise	Intermédiaire	1	0,1	0,0	0,0
Priorités de l'organisation	Décisionnel	15	1,7	0,0	0,0
Priorités de l'organisation	Terrain	15	1,7	0,0	0,0
Priorités de l'organisation	Intermédiaire	7	0,8	0,0	0,0
Qualité des informations à gérer	Terrain	14	1,6	71,4	0,0
Qualité des informations à gérer	Décisionnel	13	1,5	23,1	-1,2
Qualité des informations à gérer	Intermédiaire	9	1,0	33,3	-0,4
Quantité des informations à gérer	Terrain	17	2,0	35,3	-2,4
Quantité des informations à gérer	Intermédiaire	15	1,7	53,3	-3,2
Quantité des informations à gérer	Décisionnel	12	1,4	16,7	-0,8
Rôle des employés en succursales au niveau de la transmission de l'information	Terrain	7	0,8	42,9	-1,2
Rôle des employés en succursales au niveau de la transmission de l'information	Décisionnel	6	0,7	16,7	-0,4
Rôle des employés en succursales au niveau de la transmission de l'information	Intermédiaire	3	0,3	0,0	0,0
Si l'intervenant considère la crise terminée	Décisionnel	5	0,6	0,0	0,0
Si l'intervenant considère la crise terminée	Terrain	2	0,2	0,0	0,0
Si l'intervenant considère la crise terminée	Intermédiaire	1	0,1	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	Intermédiaire	3	0,3	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	Décisionnel	2	0,2	0,0	0,0
Si l'intervenant ne considère pas la crise terminée	Terrain	2	0,2	0,0	0,0

Sources externes	Décisionnel	19	2,2	36,8	-2,0
Sources externes	Terrain	19	2,2	52,6	-2,4
Sources externes	Intermédiaire	8	0,9	25,0	-0,8
Sources internes	Terrain	24	2,8	29,2	2,0
Sources internes	Intermédiaire	17	2,0	5,9	-0,4
Sources internes	Décisionnel	12	1,4	16,7	0,0
Suggestions d'amélioration pour la gestion de crise	Terrain	7	0,8	57,1	0,8
Suggestions d'amélioration pour la gestion de crise	Décisionnel	5	0,6	20,0	0,4
Suggestions d'amélioration pour la gestion de crise	Intermédiaire	4	0,5	50,0	0,0
Type de contact non précisé	Décisionnel	11	1,3	9,1	-0,4
Type de contact non précisé	Intermédiaire	8	0,9	12,5	-0,4
Type de contact non précisé	Terrain	2	0,2	0,0	0,0
Utilisation de dispositifs techniques	Terrain	25	2,9	12,0	1,2
Utilisation de dispositifs techniques	Décisionnel	17	2,0	17,6	1,2
Utilisation de dispositifs techniques	Intermédiaire	15	1,7	13,3	0,0
Total		866	100,0		
Indices généraux				28,8	11,6

Rapport Période par Type d'intervenant					
Période	Type d'intervenant	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Poids tendance
CRISE	Terrain	208	24,0	30,8	0,8
CRISE	Décisionnel	137	15,8	19,0	-3,2
CRISE	Intermédiaire	86	9,9	26,7	2,8
Normale	Terrain	153	17,7	36,6	8,0
Normale	Intermédiaire	147	17,0	29,9	-2,4
Normale	Décisionnel	135	15,6	26,7	5,6
Total		866	100,0		
Indices généraux				28,8	11,6

BIBLIOGRAPHIE

Bardin, Laurence. 1977. *L'analyse de contenu*. Paris : Presses universitaires de France, 291 pages.

Bell, LeeAnne M. 2010. « Crisis Communication : The Praxis of Response ». Dans *The Review of Communication*, vol. 10, n° 2, p. 142-155.

Bentele, Günter, et Stefan Wehmeier. 2007. « Applying sociology to public relations : A commentary », Dans *Public Relations Review*, vol. 33, n°3, p. 294-300.

Bisel, Ryan S. 2010a. « A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science ». Dans *Management Communication Quarterly*, vol. 24, n° 1, p. 124-131.

Bisel, Ryan S. 2010b. « Forum Introduction : Communication Is Constitutive or Organizing ». Dans *Management Communication Quarterly*, vol. 24, n° 1, p. 122-123.

Boiry, Philippe A. 2003. *Des « public-relations » aux relations publiques*. Paris : L'Harmattan, 387 pages.

Broom, Glen M. 1980. « A comparison of roles played by men and women in public relations ». Dans *Annual Meeting of the Association for Education in Journalism* (63^e edition, Boston, 9-13 août 1980), p. 1-11.

Brummans, Boris H. J. M. 2006. « The Montreal School and the question of agency ». Dans *Communication as organizing : Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, sous la dir. de François Cooren, James R. Taylor et Elizabeth J. Van Every, p. 197-211. Mahwah : Lawrence Erlbaum.

Chartier, Lise. 2003. *Mesurer l'insaisissable*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 263 pages.

Cheney, George, et Lars Thøger Christensen. 2000. « Organizational Identity : Linkages Between Internal and External Communication ». Dans *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, sous la dir. de Fredric M. Jablin et Linda L. Putnam, p. 231-269. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.

Coombs, Timothy W. 1998. « An Analytic Framework for Crisis Situations : Better Responses From a Better Understanding of the Situation ». Dans *Journal of Public Relations Research*, vol. 10, n° 3, p. 177-191.

Coombs, Timothy W. 2007. *Ongoing crisis communication : planning, managing and responding*. Los Angeles : SAGE Publications, 209 pages.

Cooren, François. 2010. « Le cahier des charges d'un (méta-)modèle constitutif de la communication : une proposition ». Dans *Revue internationale de communication sociale et publique*, n° 3-4, p. 103-122.

Crable, Richard E., et Steven L. Vibbert. 1986. *Public Relations as Communication Management*. Edina : Bellwether Press, 436 pages.

Dagenais, Bernard. 1999. *Le métier de relationniste*. Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval, 249 pages.

Deetz, Stanley. 2000. « Conceptual Foundations ». Dans *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*, sous la dir. de Fredric M. Jablin et Linda L. Putnam, p. 3-46. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.

Dozier, David M. 1992. « The Organizational Roles of Communications ». Dans *Excellence in Public Relations and Communication Management*, sous la dir. de James E. Grunig, p. 327-355. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates.

Dumas, Michel. 2010. *Les relations publiques, une profession en devenir*. Québec : Presses de l'université du Québec, 167 pages.

Fairhurst, Gail T., et Linda Putnam. 2004. « Organizations as Discursive Constructions ». Dans *Communication Theory*, Vol. 14, n° 1, p. 5-26.

Gordon, Joye C. 1997. « Interpreting Definitions of Public Relations : self Assessment and a Symbolic Interactionism-Based Alternative ». Dans *Public Relations Review*, vol. 23, n° 1, p. 57-66.

Grawitz, Madeleine. 1996. *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 910 pages.

Grawitz, Madeleine. 2004. *Lexique des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 421 pages.

Grunig, James E. (Ed.). 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 666 pages.

Grunig, James E., et Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York : Holt Rinehart and Winston, 550 pages.

Grunig, Larissa M., James E. Grunig et David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 653 pages.

Harlow, Rex F. 1976. « Bulding a Public Relations Definitions », Dans *Public Relations Review*, vol. 2, n°4, p. 34-42.

Ihlen, Øyvind, et Piet Verhoeven. 2009. « Conclusions on the Domain, Context, Concepts, Issues, and Empirical Avenues of Public Relations », Dans *Public relations and social theory : key figures and concepts*, sous la dir. de Ihlen Øyvind, Betteke Van Ruler et Magnus Fredrikson, p. 323-342. New York : Routledge.

Holmström, Susanne. 2005. « Reframing public relations : The evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization », Dans *Public Relations Review*, vol. 31, n°4, p. 497-504.

Hutton, James G. 1999. « The definition, dimensions, and domain of public relations », Dans *Public Relations Review*, vol. 25, n° 2, p. 199-214.

Jablin, Frederic M., et Linda L. Putnam (éd.). 2000. *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 911 pages.

Lafrance, André. 2004 « Les relations transpubliques : le relationniste confronté à l'effet-rebond d'un message », Dans *Communication*, vol. 23, n° 1, printemps-été, p. 75-92.

Lagadec, Patrick. 1991. *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris : Montréal McGraw-Hill, 326 pages.

Laramée, Alain. 2000. *La communication dans les organisations. Une introduction théorique et pragmatique*. Sainte-Foy (Qué.) : Télé-université, 266 pages.

Laufer, Romain. 2007. « Crisis Management and Legitimacy : Facing Symbolic Disorders ». Dans *International Handbook of Organizational Crisis Management*, sous la dir. de Christine M., p. 25-84. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.

Leonard, Kimberly Kempf (éd.). 2005. *Encyclopedia of social measurement*. Vol. 1. Amsterdam : Elsevier Academic Press, 237 pages.

Mucchielli, Alex. 2009. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin, 303 pages.

Leichty, Greg, et Jeff Sprinstone. 1996. « Elaborating Public Relations Role », Dans *Journalism and mass communication quarterly*, vol. 73, n°2, p. 467-477.

Leray, Christian. 2008. *L'analyse de contenu : de la théorie à la pratique. La méthode Morin-Chartier*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 180 pages.

Maisonneuve, Danielle, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand. 1999. *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 2^e éd. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 445 pages.

Maisonneuve, Danielle. 2004. *Les relations publiques : le syndrome de la cage de faraday*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 311 pages.

Maisonneuve, Danielle. 2005. *La communication des risques : un nouveau défi*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 185 pages.

Maisonneuve, Danielle. 2010. *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 4^e éd. Québec : Presses de l'université du Québec, 479 pages.

Naville-Morin, Violette. 2003. *L'écriture de Presse*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 167 pages.

McPhee, Robert D., et Pamela Zaug. 2000. « The Communicative Constitution of Organizations : A Framework for Explanation ». Dans *Electronic Journal of Communication*, vol. 10, n° 1-2.

Mintzberg, Henry. 1986. *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Éditions d'Organisation, 679 pages.

Motulsky, Bernard, et René Vézina. 2008. *Comment parler aux médias*. Montréal : Les Éditions Transcontinental, 136 pages.

Pearson, Christophe Roux-Dufort et Judith A. Clair (dir. publ.). 2007. *International Handbook of Organizational Crisis Management*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 345 pages.

Putnam, Linda L., et Anne Maydan Nicotera (dir. publ.). 2009. *Building Theories of Organization : The Constitutive Role of Communication*. New York : Routledge, 222 pages.

Putnam, Linda L., et Anne Maydan Nicotera. 2010. « Communicative Constitution of Organization Is a Question : Critical Issues for Addressing It ». Dans *Management Communication Quarterly*, vol. 24, n° 1, p. 158-165.

Quarantelli, Enrico. 1988. « Disaster crisis management : a summary of research findings ». Dans *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 4, p. 373-385.

Reed, Mike. 2010. « Is Communication Constitutive of Organization? » Dans *Management Communication Quarterly*, vol. 24, n° 1, p. 151-157.

Robichaud, Daniel, Hélène Giroux et James R. Taylor. 2004. « The meta-conversation : The recursive property of language as the key to organizing ». Dans *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, p. 617-634.

Rodriguez, David M. 1997. « Dominating Time in the Operational Decision Making Process ». *A paper submitted to the Faculty of the Naval War College in partial satisfaction of the requirements of the Department of Joint Military Operations*, 19 pages.

Sartre, Véronique. 2003. *La communication de crise*. Paris : Les Éditions Démos, 156 pages.

Savoie-Zajc, Lorraine. 2009. « L'entrevue semi-dirigée ». Dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 337-360.
Québec : Presses de l'Université du Québec.

Schein, Edgar H. 1970. *Organizational Psychology* (2^e éd.). Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 138 pages.

Sillince, John A. 2010. « Us How Organizing Is Distinct From Markets, Networking, Belonging to a Community, or Supporting a Social Movement? » Dans *Management Communication Quarterly*, vol. 24, n^o 1, p. 132-138.

Simon, Raymond. 1984. *Public Relations : Concepts and Practices*. New York : John Wiley & Sons, p. 6-7.

Taylor, James R. 1993. *Rethinking the theory organizational communication : How to read an organization*. Norwood : Ablex, 302 pages.

Taylor, James R. 2000. « What is an organization? » Dans *Electronic Journal of Communication*, vol. 10, n^o 1-2.

Taylor, James R., et Elizabeth Van Every. 1993. *The vulnerable fortress : bureaucratic organization and management in the information age*. Toronto : University of Toronto Press, 308 pages.

Taylor, James R., et Elizabeth Van Every. 2011. *The situated organization : case studies in the pragmatics of communication research*. New York : Routledge, 271 pages.

Tixier, Maud (dir.). 1991. *La communication de crise*. Paris : McGraw-Hill, 265 pages.

Weick, Karl E. 1969. *The social psychology of organizing*. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 121 pages.

Weick, Karl E. 1979. *The social psychology of organizing* (2^e éd.). Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 294 pages.

Weick, Karl E. 1988. « Enacted sensemaking in crisis situations », Dans *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 4, p. 305-317.

White, Connie, et Murray Turrof. 2010. « Factors that influence crisis managers and their decision-making ability during extreme events ». Dans *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management*, vol. 2, n° 3, p. 25-35.